

*„Minél többet gondolkodom rajta,  
annál inkább érzem,  
hogy semmi sincs, amiben több művészet lenne,  
mint szeretni az embereket.”  
(Vincent Van Gogh)*

TK/134/00603-1/2022

**PÁLYÁZAT**  
A  
**VUJICSICS TIHAMÉR ALAPFOKÚ MŰVÉSZETI**  
**ISKOLA**

**INTÉZMÉNYVEZETŐ (MAGASABB VEZETŐ)**

BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA

**Pályázó neve: Zakar Katalin**



**Szentendre, 2022. március 16.**

## Tartalomjegyzék

<b>Önéletrajz</b>	1. oldal
<b>Bemutakozás</b>	3. oldal
<b>1. Bevezető</b>	5. oldal
<b>2. Célmeghatározás</b>	5. oldal
<b>3. Helyzetelemzés</b>	6. oldal
3.1. Az iskola bemutatása	6. oldal
3.1.1. Intézményi változások 2009 óta	7. oldal
3.1.2. Új szakok bevezetése	10. oldal
3.1.3. Elismerések	12. oldal
3.2. Személyi és tárgyi feltételek	12. oldal
3.2.1. Személyi feltételek	12. oldal
3.2.2. Tárgyi feltételek	13. oldal
3.2.2.1. Székhely	13. oldal
3.2.2.2. Telephelyek	14. oldal
3.2.2.3. Hangszerpark – eszközellátottság, könyvtár, kottatár	17. oldal
3.2.3. Gazdálkodás	17. oldal
3.3. Nevelő-oktató munkánk céljai	17. oldal
3.3.1. Eljárások és módszerek	18. oldal
3.3.2. Szakmai, illetve munkakapcsolatok az intézményen belül	18. oldal
3.3.2.1. Iskolatanács	17. oldal
3.3.2.2. Munkaközösségek	18. oldal
3.3.2.3. A NOKS-os és technikai dolgozók közössége	18. oldal
3.3.5. Eredmények	19. oldal
3.3.5.1. Oktató-nevelő munka eredményei	19. oldal
3.3.5.2. Beiskolázási eredmények	19. oldal
3.3.6. Esélyegyenlőség	19. oldal
3.3.7. Tehetség gondozás	20. oldal
3.3.8. Versenyek	20. oldal
3.3.9. Továbbképzések	21. oldal
3.3.10. Az intézmény kapcsolatrendszere	21. oldal
3.3.10.1. Alapítványok	21. oldal
3.3.10.2. Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem	22. oldal
3.3.10.3. Külföldi kapcsolatok	22. oldal
3.3.10.4. Diákönkormányzat	22. oldal
3.3.10.5. Szülői Fórum	22. oldal
<b>4. Vezetői Program</b>	23. oldal
4.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása	23. oldal
4.1.1. Pedagógiai folyamatok tervezése, irányítása	23. oldal
4.1.2. Értékelés	24. oldal
4.1.3. Versenyek, rendezvények, táborok	24. oldal
4.1.4. Pályázati tevékenység	25. oldal

4.1.5. Tanulói létszám	25. oldal
4.1.6. Komplex művészeti képzés	26. oldal
4.1.7. Esélyegyenlőség	26. oldal
4.1.8. Panaszkezelés	26. oldal
4.1.9. Neveltségi szint fejlesztése	27. oldal
4.1.10. Új szakok bevezetése	27. oldal
4.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	28. oldal
4.2.1. Kommunikáció	28. oldal
4.2.2. Honlap, média	28. oldal
4.2.3. Váci Tankerületi Központ	28. oldal
4.2.4. Kapcsolatrendszerünk fejlesztése	29. oldal
4.2.5. Szentendre kulturális életében való részvétel	29. oldal
4.2.6. Értekezletek	29. oldal
4.2.7. Felvételi	30. oldal
4.2.8. Események dokumentálása	30. oldal
4.2.9. Gyakorlóiskola	30. oldal
4.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	31. oldal
4.3.1. Digitális eszközök használata az oktatásban	31. oldal
4.3.2. Tárgyi feltételek fejlesztése	31. oldal
4.3.3. Hangszerpark	32. oldal
4.3.4. Könyvtár	32. oldal
4.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	32. oldal
4.4.1. Az alkalmazotti közösség	32. oldal
4.4.2. Innovációk támogatása	33. oldal
4.4.3. Belső ellenőrzés, önértékelések	33. oldal
4.4.4. Szakmai önállóság biztosítása	33. oldal
4.4.5. Továbbképzések tervezése	34. oldal
4.4.6. Minősítések	34. oldal
4.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése	34. oldal
4.5.1. Vezetési stílus	34. oldal
4.5.2. Motiváció	35. oldal
4.5.3. Menedzseri mentalitás	35. oldal
5. Összegzés	37. oldal

## Mellékletek

- iskolai végzettségeket igazoló oklevelek
- munkáltatói igazolás a pedagógus munkakörben eltöltött szakmai gyakorlat meglétéről
- erkölcsi bizonyítvány
- Nemzeti Pedagógus Kar elnöki ajánlás
- nyilatkozat a pályázati anyag sokszorosításáról, továbbításáról
- nyilatkozat ügyfélkapuról
- nyilatkozat személyes adatok kezeléséről, továbbításáról
- versenyeken elért eredmények 2019 szeptemberétől



## 1. BEVEZETŐ

A Vujicsics Tihamér Alapfokú Művészeti Iskola már 59. éve működik a Dunakanyar legszebb városában, Szentendrén. Én 28. éve veszek részt a pedagógiai munkában, így személyes tapasztalatom csak megerősíteni tudja azt a tényt, hogy az iskola eredményessége, jó hírneve és fejlődése azoknak az odaadó pedagógusoknak köszönhető, akik munkájukat lelkesen, magas szinten, gyermekközpontúan végzik. A lelkesedés a hosszú évek során még a legnehezebb időkben sem hagyott alább.

Érzékelhető, hogy van egy olyan társadalmi réteg Szentendrén és környékén, amely számára a tudás, a tehetség és a szorgalom érték, az alpműveltség részének tekinti a művészeteket, a zenét, a képzőművészetet. Ezt erősíti 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről, mely kiemelt célnak tekinti a tehetséggondozást és alapfeladatának a művészetoktatást. A magyar kormány 2017-ben döntött a Kodály Programról, melynek keretében több éve folyik új hangszerek beszerzése és a meglévők karbantartása, kiegészítők vásárlása, ezzel is javítva a magyar művészetoktatás tárgyi feltételeit. Folyamatos szakmai és civil visszajelzések igazolják, hogy iskolánk a művészeti képzést magas színvonalon látja el, és a növendékek eredményei és túljelentkezése is azt bizonyítja, hogy szükség van a munkánkra.

Korábban a gazdasági válság, manapság a világjárvány érezteti hatását. A karantén alatti bezártság, az elszigetelődés, a félelem nyomot hagyott az emberekben, különösen a fiatalokban. A mentális megterhelés súlyos szocializációs problémákat indukált. Közös feladatunk, hogy legjobb tudásunk szerint kezeljük ezeket a lelki eredetű problémákat, mind az egyéni, mind a csoportos képzés adta lehetőségeinkkel.

Vezetői pályázatomban az elmúlt évek sikerei, elért eredményei ismeretében nyújtom be, célul tűzve ki, hogy iskolánk jó hírnevét, hagyományait megőrözzöm és folytatom. Töreksem arra, hogy a gyermekek érdekében pedagógusaink minél jobb körülmények között, nyugodtan, derűsen, kiegyensúlyozottan végezhessék munkájukat.

## 2. CÉLMEGHATÁROZÁS

- A gyermekek érdekeit minden esetben szem előtt kell tartani.
- Minden helyzetben olyan körülményeket kell teremteni, ami biztosítja a kiegyensúlyozott, magas színvonalú munkát, a Köznevelési törvényben meghatározott feladatok megvalósítását.
- Biztosítani kell a fenntartóval való jó kapcsolatot, részünkről folyamatos törekvéssel a lehető leggazdaságosabb működés irányába.
- Hatékony belső kommunikációt kell működtetni, a belső információáramlás folyamatos fejlesztésével.
- Kezeleni kell az esetleges konfliktusokat, mielőbb feloldani és ezzel a további konfliktusok elkerülni, illetve megelőzni.
- Olyan munkahelyi légkör teremteni, amelyben mindenki örömmel és lelkesedéssel végzi a munkáját.
- A folyamat szabályozni annak érdekében, hogy az iskola szerteágazó feladatait a legegyszerűbben és leghatékonyabban lehessen végezni.

- Intenzív kapcsolatot tartani az iskola partnereivel, a kulturális intézményekkel, a környező iskolákkal.
- Továbbképzéseket, versenyeket szervezni.
- Kihasználni a pályázati lehetőségeket.
- PR-tevékenységet végezni az iskola eredményeire és sikereire építve.
- Sikeresen menedzselni a változásokat.

### 3. HELYZETELEMZÉS

#### 3.1. Az iskola bemutatása

A Vujicsics Tihamér Alapfokú Művészeti Iskola a Dunakanyar és környéke zenei világának aktív részese és szervezője. Kiválóra minősített Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Regisztrált Tehetségpont, a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem (Zeneakadémia) gyakorló intézménye. A helyi tanulókon kívül a környező településekről is sokan járnak az intézménybe, hiszen a régióban nincs minden községben, városban művészeti iskola. Növendékeink közül számtalan világhírű művész került ki, tanáraink egy része pedig a Zeneiskola régi tanítványa. A patinás környezetben felnövekvő gyermekek számára az egyik legfontosabb azonban a zene megszerettetése, a szép iránti igény kialakítása, amely a harmonikus egyéniség kialakulásához nélkülözhetetlen.

#### *Általános adatok*

Az iskola fenntartója: Váci Tankerületi Központ

OM azonosító: 040006

Hivatalos név: Vujicsics Tihamér Alapfokú Művészeti Iskola

Feladatellátási helyei:

Székhely: Szentendre, Duna korzó 24.

1. telephely: Szentendre, Kálvária út 18.

2. telephely: Szentendre, Mária utca 2.

3. telephely: Szentendre, Duna korzó 25.

4. telephely: Szentendre, Kálvária út 16.

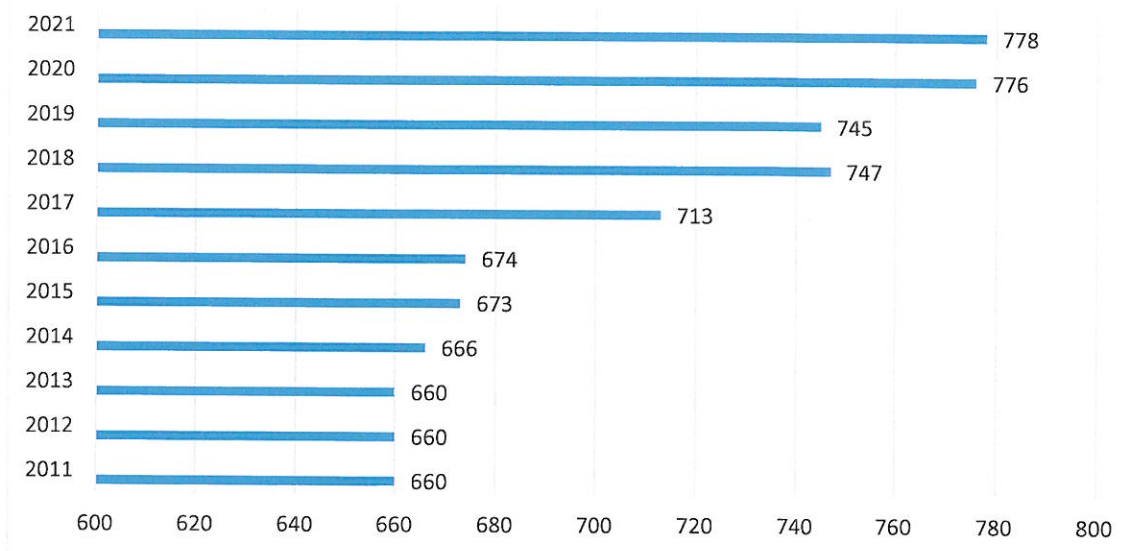
5. telephely: Szentendre, Rákóczi utca 6.

Alapfeladatai: alapfokú művészetoktatás, ezen belül zeneművészeti ág, táncművészeti ág (jelenleg szünetel), képző- és iparművészeti ág. **Statisztikai adatok alapján a növendéklétszámunk ebben a tanévben 778 fő, ebből 735 fő tanul zeneművészeti ágon, 43 fő képző- és iparművészeti ágon.**

Tanulói létszámunk 2009-től napjainkig folyamatos emelkedést mutat, amely mind magas szintű szakmai munkánknak, mind pedig a Szentendrére vagy környékére költözők növekvő számának köszönhető. Létszámadatainkat az alábbi diagram mutatja:



### Tanulói létszám alakulása 2011-2021



2020. augusztus 31-ig Zsámbékon tagintézményünk működött, amely 2020 szeptemberétől az Érdi Tankerülethez került, így pályázatomban a tagintézményre vonatkozó adatokat már nem tüntettem fel. Amíg egy intézményként működtünk – több mint 10 évig – tanulói létszámunk meghaladta a kilencszázat.

#### **3.1.1. Intézményi változások 2009 óta**

Vezetői munkám kezdetén már látható volt, hogy az alapító okiratunkban a Szentendrére meghatározott maximálisan felvehető tanulói létszám, a 660 fő nem elegendő a folyamatosan növekvő igények kielégítésére. Több éven keresztül készítettem kimutatásokat, kérvényeket a fenntartó felé, amelynek lassan, de biztosan meglelt az eredménye. Mostanra mind a székhelyen, mind a telephelyeken megemelkedett a felvehető tanulói létszám. Az is világos volt, hogy a székhelyen a teremproblémáink egyre súlyosabbak lesznek, és – a diákok növekvő óraszámának és a pedagógusok kötelező óráinak emelkedése miatt – a teremkapacitásunk nem lesz elég. Komoly tehermentesítést jelentett a székhely épületére nézve, hogy megkaptuk Szentendre Város Önkormányzatától a Duna korzó 25. szám alatti irodaépület 2. emeletének nagy részét, ahol 7 tanterem kialakítására volt lehetőségünk. Elsősorban alapítványi támogatásból sikerült 3 tanterem hangszigetelését elvégeztetni, és kialakítani egy kamaratermet, ahol kisebb koncerteket, kamarapróbákat, vizsgákat is tudunk tartani.

Az előzőn kívül még két új telephellyel bővültünk, a Móricz Zsigmond Gimnáziumban és a II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnáziumban is van már művészeti képzés. Szerencsére a meglévő telephelyeink kapacitását is sikerült növelnünk, így jelenleg a Barcsay Jenő Általános Iskolában és az Izbégi Általános Iskolában is több tanulót oktathatunk, mint korábban. Örömteli volt számomra, hogy a telephelyeinknek otthont adó iskolák nyitottak voltak a kezdeményezéseimre, és készségesen segítettek/segítenek a megfelelő feltételek kialakításában. Köszönet nekik érte.

A következő táblázatban jól követhető a fejlődés:

Időpont	Átszervezés tárgya	Megjegyzés
2014. június	Két új telephely létesítése: a Szentendrei II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnáziumban és a Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnáziumban	A szakmai törzsdokumentumba bekerült ugyan a két új telephely, de a fenntartó csak a létesítést támogatta, az oktatás még nem indulhatott meg.
2017. június	Vokális tanszak- magánének indítása  Jazz-zene engedélyezése vokális, billentyűs, ütős és pengetős hangszerek vonatkozásában  Zsámbéki telephelyek tagintézménnyé válása	Ez utóbbira azért volt szükség, mert a Zsámbéki Tagintézmény éveken keresztül telephelyként működött, ami rendkívül megnehezítette az irányítási, képviseleti feladatokat ellátását.
2018. június	Képző- és iparművészeti ág – grafika és festészet szak bevezetése  Maximális tanulói létszám emelése 660-ról 850 főre  Néptánc tanszak engedélyezése a Barcsay, a Rákóczi, a Móricz és az Izbégyi telephelyeken	
2019. június	Zeneművészeti ág – zeneismeret szak bevezetése a II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium épületében levő telephelyen  Zeneművészeti ág – zeneismeret szak bevezetése a Móricz Gimnázium épületében levő telephelyen  Képző- és iparművészeti ág – grafika-festészet tanszak bevezetése a II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium	A tanulók létszámának emelkedése következtében zeneismeret tanszakon a csoportok száma megemelkedett, ezért szükséges volt új telephelyen is csoportokat szervezni.  Új tanszakunk, a grafika-festészet szak számára megfelelő tanterem



	<p>épületében levő telephelyen</p> <p>Képző és iparművészeti ág - grafika-festészet tanszak bevezetése a Móricz Gimnázium épületében levő telephelyen</p> <p>Zeneművészeti ág: jazz-zenei szakok felvétele a II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium épületében levő telephelyen</p> <p>Zeneművészeti ág: jazz-zenei szakok felvétele a Móricz Gimnázium épületében levő telephelyen</p>	<p>kialakítása az új telephelyeken valósulhatott meg.</p> <p>Ekkor még csak a lehetősége volt adott a jazz tanszak elindításának, szabad státusz hiányában az aktuális évben még nem valósulhatott meg.</p>
2020. június	<p>A felvehető maximális létszám növelése 150 főre a Barcsay Jenő Általános Iskolában levő telephelyen</p> <p>A felvehető maximális létszám növelése 100 főre az Izbégi Általános Iskolában levő telephelyen</p> <p>A felvehető maximális létszám növelése 130 főre a Duna korzó 25. szám alatt levő telephelyen</p> <p>Zsámbéki Tagintézmény megszűnése jogutóddal</p>	<p>A növekvő tanulói létszámok miatt szükséges volt a telephelyek kapacitásának növelése a szakmai alapidokumentumban.</p> <p>A földrajzi távolság, illetve az a tény, hogy a tagintézmény másik tankerület területén helyezkedik el, indokolta, hogy a tagintézmény másik tankerülethez és másik iskolához kerüljön.</p>
2021. szeptember	<p>Jazz-zene - jazz-basszusgitár szak indítása a Móricz Gimnázium telephelyen</p>	<p>Végre elindulhatott a jazz-basszusgitár oktatás 2021 szeptemberében.</p>

Az elmúlt években az álláshelyek számában is jelentős fejlődést sikerült elérnünk. Elmondható, hogy 10 évvel ezelőtt alulfinanszírozott volt az intézmény, mind a vezetők száma, mind a teljes óraszámhoz rendelt státuszaink száma alulmaradt a törvényileg előírt kötelező minimumnak. Ez az évek alatt szerencsére megváltozott, az iskolában működő létszám jelenleg arányos az elvégzendő feladatokkal.

A számok összehasonlításakor nagyon fontos kiemelni, hogy 2020 szeptemberében a Zsámbéki Tagintézmény megszűnt, ami addig több mint 10 státuszt jelentett. Tehát a 2021-es tényadat, az 52 engedélyezett álláshely, ami megegyezik a 10 évvel ezelőtti Zsámbéki Tagintézménnyel mért ugyanekkora számadattal, jól mutatja, mennyire komoly fejlődést sikerült elérni Szentendrén. Nemcsak a pedagógusok, hanem a nevelő-oktató munkát segítők és technikai dolgozók száma is folyamatos bővülést mutat. Mára a törvényben meghatározott feladatok ellátására elegendő, képzett munkaerő áll rendelkezésre.

Tanév	Engedélyezett álláshelyek száma	Pedagógus álláshelyek száma	Ebből vezetők száma	Egyéb álláshelyek száma (NOKS, technikai)
2011-12	52	47	2	5
2013-14	54	49	3	5
2015-16	55	50	4	5
2016-17	58,4	51,25	4	7,15
2017-18	59,95	52,75	5	7,2
2018-19	61,25	54,25	5	7
2019-20	62,25	54,45	5	7,8
2020-21	51,75	44,25	4	7,5 + fix összegű megbízási szerződés vonós hangszerkarbantartóval
2021-22	52	44,5	4	7,5 + fix összegű megbízási szerződés vonós hangszerkarbantartóval

### 3.1.2. Új szakok bevezetése

Az oktatott tantárgyak számában is történt változás az elmúlt években. Tíz évvel ezelőtt a diákok az alábbi szakokon tanulhatnak nálunk: csembaló, fagott, furulya, fuvola, gitár, gordonka, harsona, hegedű, kamarazene, klarinét, koboz, kürt, népi ének, népi furulya, népi hegedű, oboa, orgona, szaxofon, tambura, ütő, zongora, tuba, harmonika, citera, szolfézs, zenetörténet-zeneirodalom, néptánc (csak a zsámbéki telephelyeken).

Az elmúlt évek alatt a következő tantárgyakkal bővültünk: hangtechnika, előke (csoportos hangszeres képzés), magánének, grafika-festészet, jazz-basszusgitar.

A **hangtechnika** tárgy életre hívása korunk elvárása is egyben. A tantárgy lényegét pontosan megfogalmaztuk Pedagógiai Programunkban:

*„A Hangtechnika tantárgy olyan átfogó alapfokú ismeretanyag megszerzésére ad lehetőséget, amely minden zenét tanuló vagy zenével bármilyen módon, akár a hétköznapi élet során találkozó tanuló számára hasznos lehet. Túl azon, hogy a diákok megismerkednek a hangtechnika területeivel, eszközeivel, akusztikai jelenségekkel, olyan gyakorlati tudást is szerezhetnek, amelyeket saját hangszeres tanulmányaikat is elősegítik (pl.: saját gyakorlás, zenei ötletek, előadások felvétele, elemzése, értékelése).”*

A hangtechnikát tanuló fiatalok gyakorlati tapasztalatokat is szerezhettek azáltal, hogy részt vesznek az iskolai programok technikai lebonyolításában. Itt érdemes megemlíteni, hogy hangtechnikus kollégáimnak köszönhetően, az ő javaslataikat figyelembe véve, alapítványi támogatásból és pályázati forrásból folyamatosan fejlesztjük hangtechnikai eszközeinket, így mára a felszereltségünk jónak mondható. A Covid-járvány mutatott rá igazán, mekkora létjogosultsága van a hangtechnika tárgynak és hangtechnikus kollégáink hozzáértésének, amely nélkül nem tudtuk volna gördülékenyen megoldani az online tanítást, és a korlátozások alatti vizsgáztatás rendszerét, versenyek és koncertek közvetítését, felvételét. A járvány alatti online munka elrendelése pozitív hatással volt pedagógusaink IKT tudására is.

Célom az, hogy elősegítsem és továbbra is támogassam újító törekvéseiket, amelyek az egész iskola érdekeit szolgálják.

Az **előke** tárgy kidolgozása iskolánk egyik mesterpedagógusának nevéhez fűződik. Az Előke tárgy tanterve lefedi és egyesíti a hangszeres és a csoportos szolfézs-zeneismeret tárgy követelményeit. Iskolánkban évről évre nagy a túljelentkezés, nem tudjuk minden fiatalnak biztosítani az egyéni képzés lehetőségét. Az *előke* csoportba való bejutás azonban biztosítja a kisgyermek számára, hogy egyidőben kezdhessék meg az elméleti és a hangszeres gyakorlati képzésbe való bekapcsolódást kis létszámú csoportokban. Ha pedig az egyéni képzésben kimaradónk van fafúvós tanszakon, azt az *előke* csoportból jó eséllyel pótolhatjuk.

A **magánének** tanszakot 2017 szeptemberétől indítottuk el, a növendékek nagyívű fejlődést mutatnak, magánénektanárunk töretlen lelkesedéssel építi tanszakát. A viszonylag rövid idő alatt magánének szakos növendékeink rész vettek versenyeken, illetve többen is zenei/művészi pályára készülnek.

A **grafika-festészet** szak bevezetése régóta nagy álmom volt. Többször szerveztem kiállításokat iskolánk hangversenytermébe, de mindig az a cél lebegett előttem, hogy saját növendékeink alkotásai jelenjenek meg itt. Ez az álom már megvalósult, iskolánk hangversenyterme kiállító térként működik, melynek falait növendékeink alkotási díszítik, a kiállításmegnyitókat koncertekkel egybekötve szervezzük. Szentendrét a festők városának is nevezik, így fontosnak éreztem, hogy elinduljon a képzés is alapfokon. A grafika-festészet szak igen sikeres és folyamatosan bővülő. Mára már több felvételre készülő növendékünk is van, akiknek kiváló művészpédagógusaink mutatták meg az utat.

A **jazz-zene** bevezetése sokáig státusz hiányában váratott magára, de végül megvalósult, így 2021 szeptemberétől elindulhatott néhány órában a jazz-basszusgítár és jazz-elmélet-oktatás egy nagyszerű kolléga irányításával. Nem titkolt célom az, hogy a jazz tanszakot további szakokkal bővítsen.

Alapvető célkitűzésünk, hogy az iskolában tanuló gyermekek a zenei nevelés segítségével fejlesszék képességeiket, gyarapítsák zenei ismereteiket és olyan eszközöket, lehetőségeket ismerjenek meg, melyek a mindennapi életben is segítik helytállásukat. Pedagógiai Programunkban kiemelkedő helyet foglal el a zenélésen keresztül történő **közösségfejlesztés** is. Ezt a célt szolgálják a különböző zenei



együttesek, melyek működésére kiemelt figyelmet fordítottunk az elmúlt években: az iskola *fúvószenekara, vonószenekara, fuvolazenekara, kórusa, ütő-, gitár-, fuvola-, trombita- és citeraegyüttese, népi ének és kamararének csoportjai és kamaracsoportjai*. Ezekben a formációkban a növendékek megtanulnak egymásra figyelni, tekintettel lenni a gyengébbre, egymást segíteni, közösen egy célért együtt dolgozni, és nem utolsósorban élvezni a közös muzsikálást.

A magyar és a környező népek kultúrájának ápolása, megismerése kiemelkedően fontos számunkra. Iskolánkban a népzene oktatása igen magas színvonalú. Tanítványaink minden versenyen és fellépésen osztatlan sikert aratnak magas szintű szakmai tudásukkal. Köszönhető ez kiváló pedagógusainknak, akik között van Kossuth-díjas kutatótanár, és több Junior Prima-díjas népzeneész is.

### 3.1.3. *Elismerések*

Iskolánk szakmai sikerei, eredményei érdemessé tették arra, hogy az elmúlt években komoly elismeréseket kapjon:

- 2018. december 7-én Fekete Péter államtitkár, az Emberi Erőforrások Minisztériumából Emléklapot adott át a Kodály Program hangszerbemutatója kapcsán, *„az intézményben folyó példaértékű zene-pedagógiai munka és kiemelkedő színvonalú kulturális nevelési tevékenység elismeréseképpen”*.

- 2020. március 21-én a Magyar Zeneiskolák és Művészeti Iskolák Szövetsége és a Magyar Zeneművészek és Táncművészek Szakszervezete által létrehozott szakmai Kuratórium iskolánknak a magyar művészeti nevelés-oktatás terén elért kiemelkedő eredményeiért a *„Magyar Művészetoktatásért”* intézményi díjat adományozta.

- 2020. június 7-én prof. dr. Kásler Miklós miniszter úr az Emberi Erőforrások Minisztériumából, iskolánknak **Elismerő Oklevelet** adományozott *„kiemelkedő szakmai tevékenységéért”*.

Kapcsolataink Szentendre szinte valamennyi intézményére kiterjednek. Örömmel és készséggel szövetkezünk mindenkivel, aki a zenei életet és nevelést gazdagítani kívánja, és céljainkkal egyetért. Nevelési és pedagógiai hitvallásunk: a zene erejével és személyes példánkkal neveljük a ránk bízott fiatalokat, alakítjuk kulturális környezetünket.

## 3.2. *Személyi és tárgyi feltételek*

### 3.2.1. *Személyi feltételek*

Teljes alkalmazotti létszám a 2021–22-es tanévben: 78 fő, 2022. január 1-től 82 fő.

Ebből a nevelőtestület teljes létszáma: 68 fő, 2022. január 1-től 72 fő.

A pedagógiai munkát közvetlenül segítőik létszáma: 4 fő.

A technikai dolgozók létszáma: 6 fő

Tartósan távollévők létszáma: 6 fő, ami a tanév során 8-ra nőtt.

Az intézményvezető munkáját három intézményvezető-helyettes segíti, feladataikat részletesen a Szervezeti és Működési Szabályzat, illetve a munkaköri leírásuk tartalmazza.



*Az alkalmazotti közösség összetétele:*

Az alkalmazotti közösség átlagéletkora 46 év, de az a dinamizmus, erő, ami megvolt bennünk 12 éve – első pályázatom megírásakor – az szerencsére ma is jelen van. Jól mutatják ezt vállalt feladataink és eredményeink. Tanáraink elismertséget vívtak ki a szülők, a társintézmények és a városkörnyék körében. Több tanítványunk pedagógusként tér vissza iskolánkba, mely segít abban, hogy a kialakított értékrend átöröklődjön a fiatalabb generációra.

Az alkalmazottak nagy része közalkalmazotti kinevezéssel, kisebb részük megbízási szerződéssel, óraadóként végzi oktató-nevelő munkáját. Jelenleg **hét mesterpedagógus és egy kutatótanár** segíti az intézmény munkáját, két fő **doktori képzésen** vesz részt.

A pedagógusok közül többen tagjai valamelyik kiváló magyar zenekarnak, együttesnek, néhányan rendszeresen szólístaként is fellépnek hazai és külföldi koncerteken, továbbképzéseket, előadásokat tartanak. Szakmai képzettségük a törvényi előírásoknak megfelel, sok esetben magasabb iskolai végzettséggel és további képesítéssel is rendelkeznek.

Általában elmondható, hogy a növendékekkel és a szülőkkel való kapcsolattartás példamutató. Az intézményen belül a hangulat általában vidám, jó hangulatú, de természetesen előfordulnak kisebb súrlódások. Ezeket igyekszem megfelelő kommunikációval megoldani.

Az intézményvezető egyszemélyi felelős az intézmény szakszerű és törvényes működéséért, a takarékos gazdálkodásért, korlátozottan gyakorolja a munkáltatói jogokat és dönt az intézmény működésével kapcsolatban minden olyan ügyben, amelyet jogszabály nem utal más hatáskörbe. Munkámat segítik a munkaközösség-vezetőkől és intézményvezető-helyettesekből álló Iskolatanács, a Közalkalmazotti Tanács, és a Szülői Fórum.

### **3.2.2. Tárgyi feltételek**

#### **3.2.2.1 Székhely**

Iskolánk székhelye Szentendre belvárosában helyezkedik el, csak egy forgalmas közút és egy korzó választja el a Dunától. Az épület Szentendre város tulajdona. A több mint 100 éve épült kastély mára már rendkívül rossz állapotban van. A Duna korzó kiemelt turisztikai látványosság, amelynek összképét jelenleg inkább rontja a jobb napokat megélt épület. Sajnos az utóbbi 15 évben bekövetkezett fenntartóváltások és gazdasági nehézségek a felújítási törekvéseinket megnehezítették, és az a tény, hogy az épület nem konvergencia-régióban helyezkedett el, a pályázati forrásokat is elérhetetlenné tette. Szentendre város korábbi vezetése látta a problémát, és működtetőként mindent elkövetett azért, hogy megoldja azt. Felmérette az épület adottságait és megtervezte a tetőfelújítást. Ugyanez elmondható a Váci Tankerületi Központtról is, amelynek igazgatója szívügyének tekinti az épület felújítását, de a kivitelezést önerőből, pályázati forrás vagy egyéb támogatás nélkül egyik fél sem tudta vállalni.



A műemlékvédelmi környezet és a helyi védettség miatt az épület küllemére nagyobb hangsúlyt kell fektetni. Szentendre a régió művészeti központja, folyamatosan növekvő lakosság- és gyermeklétszámmal, így jogos igénye, hogy a zeneiskola a régió művészeti oktatási és kulturális központjaként folytathassa tevékenységét. Ha sor kerülhetne a felújításra, azon belül tanteremfejlesztés is megvalósulna, amire óriási szükség van a városban.

Folyamatosan szükség van kisebb munkálatok végzésére, de a megoldás az lenne, ha pincétől a padlásig fel tudnánk újítani az épületet.

Korábban a főépületben szükség volt a nagyterem világításának korszerűsítésére, és a parketta cseréjére, amit tankerületi és városi támogatásból sikerült kivitelezni. Javaslatomra a hangversenytermünk színpad részét zongorafedél alakúra bővítettük. A legtöbb tanteremben megtörtént a világításkorszerűsítés. Folyamatosan fejlesztjük hangtechnikai eszközparkunkat, illetve sikerült kialakítani egy stúdiószobát.

Kreatív tanárainknak köszönhetően, néhány segítőkész szülő bevonásával több tanterem festése és dekorációja is megtörtént. Sokat javult a pincében található tantermek állapota, bár a nedvességet megszüntetni eddig még semmilyen technológiával sem sikerült. Mindenesetre az elvégzett burkolatcsere, a festések, az elszívó, a megújult világítás és a drapériák javították és elfogadhatóbbá tették az alagsori termeket, de a vizesedés, dohosság megszüntetése még a jövő feladata.

Néhány olyan nyílászáró cseréjét is elvégeztettük a székhely épületén, melyek jelentős hőveszteséget okoztak.

A székhelyen a felvehető maximális létszám: 460 fő.

Az anyaépületen kívül 5 telephelyen látjuk el feladatainkat, többségében általános iskolák és gimnáziumok tantermeiben.

### **3.2.2.2. Telephelyeink**

A telephelyek létjogosultsága nem kérdéses, a tanulólétszám folyamatosan növekszik. Nemcsak a tanulók számára hasznos és kényelmes ez a lehetőség, hanem a szülőknek is nagy könnyebbség, hogy a délutáni külön foglalkozásokat az általános iskola falai között tudjuk megtartani, így gyermekeik biztonsága és idejük értelmes eltöltése is megoldott.

Telephelyeinken kivétel nélkül megtalálhatók az oktatáshoz szükséges eszközök, de folyamatosan korszerűsíteni, fejleszteni kell őket. A helyiségeket a telephelyeken költségtérítés nélkül használhatjuk.

Korábban a Szentendrei Önkormányzattól adatszolgáltatást kértem arra vonatkozóan, hogyan változik a születési szám Szentendrén 2010 után. Ennek célja az volt, hogy időben fel tudjunk készülni az esetleges gyereklétszám csökkenésére, ami közismerten országos szinten évek óta tendencia. A születési számok ugyan beigazolták a félelmemet, a csökkenés azonban mégsem következett be. Ennek több oka van. Egyrészt még mindig tapasztalható, hogy a Budapestről kiköltözni vágyók Szentendrét választják lakhelyül, másrészt olyan intézkedéseket hoztunk, amelyek megelőzték, orvosolták a tanulói létszám csökkenését.

Célunk továbbra is a felvételizők számának biztosítása és növendékeink megőrzése is. Ennek érdekében:

- Erősítjük a közösségi muzsikálás fontosságát, emeljük a kamaracsoportok, zenekarok munkájában részt vevők számát. Külföldi utakkal motiváljuk őket, és bizonyítjuk, hogy mennyire jó a közösség tagjának lenni. A vonózenekarunk eljutott Spanyolországba, Kanadába, sokan közülük Olaszországba. A fúvózenekarnak egyenkabátot csináltattunk és növeltük a fellépések számát. Mindezek természetesen nem működhetnének a rendkívül agilis, határozott és bevállalós zenekarvezetők nélkül.
- Próbáljuk a rendszerben tartani a gimnazista növendékeinket, sokukat úgy, hogy kamarazene főtárgyasként erősítik a zenekarok, együttesek munkáját, de egyéni vizsgákon már nem kötelező a részvételük.
- Elindítottuk az *előke* tárgyat, amely ma már mesterprogram keretében oktatott, kedvelt választás mind a gyerekek, mind a szülők részéről. Az *előke* egy csoportos hangszeres tantárgy, heti kétszer negyvenöt percben, amelynek tanterve lefedi és egyesíti a hangszeres és a csoportos szolfézs-zeneismeret tárgy követelményeit. A csoport tanulói közül év közben is betölthetők a megüresedő helyek.
- Mindent megteszünk annak érdekében, hogy a nálunk tanulható hangszerekről tájékoztassuk a gyerekeket.

A tájékoztatás eszközei:

- szakmai együttműködés egy helyi óvodával mesterprogram keretein belül, melynek célja, hogy mind a gyermekek, mind a szülők és az óvodapedagógusok számára is természetessé váljék, hogy az óvodai neveléshez hozzátartozik a zenei képzés, amely segíti a gyermekeket képességeik kibontakoztatásában;
- zenebölcsi és zeneovi foglalkozások tartása iskolánk szolfézs-zeneismeret szakos pedagógusa vezetésével: több évtizede működik iskolánkban zenebölcsi és zeneovi foglalkozás. A foglalkozások célja a gyermekek komplex személyiségfejlesztése zenei eszközökkel, ezen túl pedig közösségi élményeket is nyújt. Énekléssel, ritmusjátékokkal, népi játékokkal, tánccal, bábozással, zenehallgatással segíti a gyermekek testi-lelki-szellemi fejlődését, mozgáskoordinációját. A zenebölcsi féléves kortól óvodakezdésig, a zeneovi egészen az iskoláig tart. Vezetője iskolánk tanár-tanszakvezetője is egyben. Együttműködése rendkívül hasznos, hiszen megalapozza a zenei tanulmányokat, felhívja a figyelmet a zeneoktatás fontosságára.
- hangszerbemutatók szervezése az általános iskolák alsó tagozatain. Igyekszünk a hangszerbemutatók repertoárját kibővíteni, nem pusztán a telephelyeken elérhető hangszereket reklámozzuk, hanem a csak a székhelyen tanulható ritkább, különlegesebb hangszereket is. Ez olyannyira jól sikerült 2021 júniusában, hogy minden eddiginél több jelentkezőnk volt szinte valamennyi tanszakra. Meg kell említeni, hogy a Covid-járvány miatt olyan bemutatókat kellett szerveznünk, amelyek korábban nem voltak jellemzőek. Ez alkalommal nem a korábbi gyakorlatot alkalmaztuk,

nem válogatott növendékek mutatták be a hangszereket koncert keretében, hanem 2-3 fős pedagógus csoport kereste fel az általános iskolák alsó tagozatait. A 230 felvételi jelentkezés 2021-ben igazolta a fentiek sikerességét.

### ***Barcsay Jenő Általános Iskola***

Már huszonhárom éve működik telephelyünk a Barcsay Jenő Általános Iskolában, amely Szentendre legnagyobb intézménye ebben az iskolatípusban. Külön öröm számunkra, hogy az iskola néhány éve új színházteremmel bővült, melyet mi is használhatunk, oktatásra éppúgy, mint hangversenyek, vizsgák megtartására. Az iskola vezetésével a kapcsolatunk nagyon jó, az együttműködés példamutató. A telephelyvezető és az ott tanító zeneiskolai tanárok bármikor, bármilyen problémával fordulhatnak az iskola vezetéséhez vagy pedagógusaihoz.

Engedélyezett felvehető tanulólétszám a korábbi 130 fő helyett ma már 150 fő.

### ***Izbégi Általános Iskola***

Az Izbégi telephelyen az engedélyezett felvehető tanulólétszám korábban 70 fő volt, de a grafika-festészet oktatás bevezetésével megemelhettük 100 főre. Az óriási gyereklétszám miatt nagy a túljelentkezés, az igényeket nem tudjuk kielégíteni. Az oktatás több épületben folyik, és hasonlóan Szentendre más iskoláihoz, az Izbégi Általános Iskola is teremhiánnyal küszködik. A nehézségeket éveken keresztül sikerült tanáraink rugalmasságának és az Izbégi-iskolavezetés segítőkészségének köszönhetően megoldani, de határtalan volt az öröm, amikor megépült az új épületszárny.

### ***Duna korzó 25.***

A korábban csak *Fehérház*-ként ismert, azóta átfestett épületben található több bank, a Városi Szolgáltató és a helyi mozi. Miután többször jeleztem Szentendre város vezetése felé súlyos teremproblémáinkat, végül megkaptuk a II. szint nagy részét határozatlan időre, így a teremgondjaink hosszú távon megoldódtak. A kilátás gyönyörű, de csapadék esetén a beázás borítékolható. A tetőszerkezet ezen az épületen is felújításra szorul. A Vujcsics Tihamér Zeneiskolai Alapítvány segítségével és egy komolyabb támogatással lehetőségünk volt kialakítani egy kamaratermet, ahol kisebb tanszakok vizsgáit is meg tudjuk tartani. Az épület rendkívül rossz akusztikai adottságait sikerült annyira megjavítani, hogy elfogadható körülményeket biztosítsunk a mindennapi munkához. Köszönet érte iskolánk hangtechnikus kollégáinak és ügyes kezű karbantartóknak.

### ***Szentendrei II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium***

Nagy öröm volt számomra, hogy a Szentendrei II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium intézményvezetője nyitott volt arra, hogy telephelyet létesíthessünk itt. Minden segítséget megadnak ahhoz, hogy a grafika-festészet és a szolfézsórák zavartalanul folyhassanak.

### ***Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium***

A Móricz Gimnáziummal kapcsolatban ugyanazt lehet elmondani. Az iskola vezetése és pedagógusai a legnagyobb nyitottsággal fogadtak bennünket, és megfelelő feltételeket teremtettek a grafika-festészet és a jazz-basszusgitár oktatáshoz.



### *3.2.2.3. Hangszerpark – eszközellátottság, könyvtár, kottatár*

Iskolánk székhelyén zárt könyvtár működik, csak az intézmény dolgozói és tanulói vehetik igénybe. A könyvtár az anyaépületben kapott helyet. (24. terem) A kottákat és hangzó anyagokat az elmúlt években folyamatosan korszerűsítettük. Egyre több szakkönyvet is sikerült beszerezni.

Hangszerállományunk mennyiségileg és minőségileg is megfelel az előírásoknak, de folyamatos karbantartásra, pótlásra szorul.

Az elmúlt években szerencsére sok új, jó minőségű hangszerrel gyarapodtunk, köszönhetően a Kodály Programnak és a Vujicsics Tihamér Zeneiskolai Alapítványnak.

### *3.2.3. Gazdálkodás, fenntartás*

Vezetői munkám során valamennyi fenntartóval sikerült jó kapcsolatot kialakítani. (Először a Pest Megyei Önkormányzattal, majd a Szentendrén működő Pest Megyei Múzeumok Igazgatóságával, majd a Pest Megyei Intézményfenntartó Központtal, később a Szentendrei Tankerülettel, jelenleg pedig a Váci Tankerületi Központtal.) Nem könnyű követni a folyamatosan változó eljárásrendeket, de a tankerület valamennyi kollegája maximálisan segítőkész, így a problémákat minden esetben sikerül megoldani. Amióta a Váci Tankerületi Központ a fenntartó és működtető, a pénzügyi nehézségek sokat javultak.

A szülőknek minden félévben térítési díjat kell fizetniük a hatályos rendeletek és az intézmény Térítési- és tandíjszabályzata alapján. 2021 januárjától a szülők már nem tudják személyesen, készpénzben intézni a befizetéseket, kizárólag a KRÉTA rendszeren keresztül. Ez még mindig nehézkes, de igyekszünk a legtöbb segítséget megadni, hogy az átutalások a lehető leggyorsabban legyenek. Kiváló iskolatitkárunknak ebben óriási szerepe van.

### *3.3. Nevelő-oktató munkánk céljai*

Zeneiskolai oktatásunk célja, hogy az 58 év alatt elért eredményeinket megőrizzük, és tovább erősítsük. Intézménytípusunk létjogosultsága szempontjából örömmel fogadtuk az új köznevelési törvényt, mely kiemelt figyelmet fordít a tehetséggondozásra, és az állam alapfeladatai között sorolja fel az alapfokú művészetoktatást. A törvény elvárása intézménytípusunkra nézve a következő: feladatunknak tekintti a művészi képességek kibontakoztatását, a művészi tehetség fejlesztését, igény szerint szakirányú továbbtanulásra való felkészítést. Ezzel összhangban iskolánkban fontosnak tartjuk, hogy:

- növendékeink sokoldalú, zeneileg művelt, kreatív személyiséggé váljanak;
- valamennyi tanulót adottságainak megfelelően, egyéni érési, fejlődési ütemének figyelembevételével oktassuk;
- megalapozzuk és fejlesszük a zenei műveltségüket;

- tanulóinkat vonzó módszerekkel sikerélményhez juttassuk, és rendszeres, céltudatos munkára neveljük;
- a tehetséggondozás mellett kiemelt figyelmet fordítunk a halmozottan hátrányos és/vagy részképesség-hiánnyal érkező tanulókra is;
- aktívan közreműködünk a város és a környék kulturális életében;
- tovább erősítjük nemzetközi kapcsolatainkat az európai kultúra jobb megismerése és nemzeti kultúránk megismertetése érdekében.

### **3.3.1. Eljárások és módszerek**

- a) Iskolánk követelményközpontú, pedagógiai szempontból tanulóközpontú.
- b) A tanulást és gyakorlást nem feladattá, hanem a gyermekek életének szerves részévé, lételemévé, örömforrássá kívánjuk tenni.
- c) Az egyéni fejlődési, haladási ütemnek megfelelően a tanítási-tanulási időt differenciáltan kezeljük, elegendő időt biztosítunk az ismeretek feldolgozására, beépítésére.
- d) Fontosnak tartjuk az önfegyelmre való nevelést, melynek szerepét a tanuló is felismeri és elfogadja, így az a külső fegyelmezés helyébe lép.
- e) Fejlesztjük a megismerés igényét és képességét.
- f) Célunk, hogy minél több sikerélményhez juttassuk a gyermekeket.
- g) Fontosnak tartjuk a harmonikus iskolai légkör megteremtését, ahol a tanár, a tanuló is jól érzi magát, ahol a növendék is aktívan részt vesz a tanítási-tanulási folyamatban.
- h) Törekszünk arra, hogy zeneiskolánkban minden tanuló saját képességeinek, lehetőségeinek optimumáig jusson el értelmi és erkölcsi fejlődésében.

### **3.3.2. Szakmai, illetve munkakapcsolatok az intézményen belül**

#### **3.3.2.1. Iskolatanács**

Az Iskolatanács tagjai az intézményvezető, a helyettesek és a munkaközösség-vezetők. (tanszak- és telephelyvezetők). Az Iskolatanács elsősorban javaslattevő, tanácsadó szervezet, segíti az iskolavezetés munkáját és a belső információáramlást.

#### **3.3.2.2. Munkaközösségek**

Iskolánkban jelenleg tíz szakmai munkaközösség működik, élükön a munkaközösség-vezetők állnak, akiket a tanszak 3 évre választ. Szakmai feladataik szervezése, irányítása tekintetében nagyfokú önállósággal rendelkeznek.

#### **3.3.2.3. A pedagógiai munkát segítő és technikai dolgozók közössége**

Intézményünkben több iskolatitkár, gondnok, hivatalsegéd és takarítók segítik a pedagógiai munkát. Létszámuk megfelel a törvényben előírt, a feladatok ellátásához szükséges minimumnak. Munkájukat jól szervezeten, magas színvonalon végzik.



Technikai dolgozóink sok olyan feladatot is ellátnak, melyek nem tartoznak munkaköri kötelességeik közé. Sokoldalúságuk egyedülálló, és a fenntartó jelentős megtakarítást köszönhet nekik.

### 3.3.5. *Eredmények*

#### 3.3.5.1. *Oktató-nevelő munka eredményei*

Talán szerénytelennek tűnik, de az alatt a 27 év alatt, melyet ebben az iskolában töltöttem, annyi eredmény született, annyi esemény, fellépés, verseny stb. történt, hogy lejegyzésükhöz egy könyv terjedelmére volna szükség.

Nem elsődleges célunk, de mindenképpen fontosak egy iskola életében a versenyek. A versenyzés terén szinte valamennyi tanszakunkat ki lehet emelni, hiszen nincs olyan országos, megyei vagy regionális verseny, melyen ne képviseltetné magát a szentendrei zeneiskola.

#### 3.3.5.2. *Beiskolázási eredmények*

Az iskolában folyó nevelő-oktató munka egyik feladata a tehetséggondozás. Nem elsődleges célunk, hogy profi zenészeket neveljünk, de nagyon jó érzés, amikor volt tanítványaink tanárként térnek vissza iskolánkba, vagy befutott zenészek emlékeik felidézésekor boldogan említik nevünket.

Minden évben vannak olyan tanítványaink, akik a zenei pályát választják hivatásul. Az ő továbbtanulásra való felkészítésük is fontos feladatunk. Ki kell emelnem, hogy a felvételre jelentkező tanítványaink továbbtanulási mutatója 2021-ig 100% volt. Ez annak köszönhető, hogy a tanárok alaposan mérlegelnek, és csak abban az esetben készítik fel növendékeiket továbbtanulásra, ha biztosítottak látják, hogy ebben a szakmában megállják a helyüket.

Az eredményesség nemcsak a főtárgytanárok érdeme, hanem nagyszerű szolfézs-zeneismeret tanárainké is, akik évről évre tanúbizonyyságot tesznek rendkívüli szakmai tudásukról.

Fontos cél, hogy országunkban legyen muzsikus-utánpótlás. A pedagógusoknak figyelemmel kell kísérnie növendékeik továbbtanulási szándékait, és időben jelezni az elméleti képzés, a kötelező zongora tanulásának megkezdését. Szükség van jó zenészekre és pedagógusokra, ezért a mérlegeléskor szem előtt kell tartanunk, hogy nem feltétlenül azok valók zenei pályára, akik kimagaslóak a tanulmányi versenyekben.

### 3.3.6. *Esélyegyenlőség*

Az iskola társadalmi környezete rendkívül sokszínű, szociálisan is erősen megosztott. Ennek megfelelően különböző érdeklődésű, változatos szociális és kulturális közegből érkező és eltérően motivált gyerekek művészeti képzését látjuk el. Iskolánk feladatának tekinti a *tehetséggondozást* éppúgy, mint a fejlődési hátránnyal, részképeség hiánnyal érkező tanulókkal való foglalkozást, *felzárkóztatást*. Gyengébb képességekkel éppúgy válhat valaki önmegvalósító, érett személyiséggé, mint kiemelkedő talentummal. Felelősségünk és feladatunk az átlagos vagy gyengébb képességű tanulókkal való foglalkozás és fejlesztés is. Több pozitív eredményünk



mutatja, hogy a zenei részképességek sokszor eredményesen fejleszthetők más képességekhez viszonyítva. A tanulásban akadályozott tanulók zenei fejlesztésében együttműködünk a szakirányú tevékenységet végző gyógypedagógiai intézménnyel. Együttműködésünk nem érinti iskolánk szakmai alapidokumentumát, és nem bővíti ki pedagógiai programját, hanem nyitottságot jelent a valamely tulajdonságukban sérült gyermekek számára abban, hogy zenei eszközökkel is keressék boldogulásuk útját.

Az iskolánkba jelentkező tanulóknak térítési, illetve tandíjat kell fizetniük, de vannak kivételek. A nemzeti köznevelésről szóló törvény alapján *„...alapfokú művészeti iskolában heti hat tanórai foglalkozás biztosított térítési díj ellenében a főtárgy gyakorlatának és elméletének elsajátításához, valamint tanévenkénti egy meghallgatás és egy művészi előadás, továbbá e szolgáltatások körében az iskola létesítményeinek, felszereléseinek használata. Ingyenes az iskolai rendszerű nevelésben-oktatásban való részvétel a halmozottan hátrányos helyzetű és a sajátos nevelési igényű tanuló részére.”*

Azokat a tanulókat, akik nem tartoznak a fenti körbe, de családjuk anyagi helyzete miatt *szociálisan hátrányos helyzetben* vannak, többféle módon próbáljuk segíteni:

- részletfizetési lehetőséget biztosítunk részükre;
- kedvezményes térítési díjat állapítunk meg a Váci Tankerületi Központ térítési és tandíj szabályzata alapján;
- alapítványi támogatást nyújtunk számukra annak érdekében, hogy részt tudjanak venni versenyeken, művészeti táborokban vagy külföldi utazásokon;
- ösztönözzük a jobb anyagi helyzetben levő szülőket, hogy támogassák a rászorulókat.

### 3.3.7. Tehetséggondozás

A tehetséges gyerekekre már a kezdetektől odafigyelünk, és Pedagógiai Programunk szerint a szakmai közösség ajánlásával a tanulót az ún. „B” tagozatra javasoljuk. „B” tagozatos tanuló lehet az, aki az átlagosnál jobb képességeit magasabb teljesítményével és szorgalmával igazolja.

Külön fejlesztést és több önálló gyakorlást igényel, ha a tehetséges tanuló zenei pályára szeretne lépni. Ehhez az iskola a feltételeket így biztosítja:

- szolfézs, zeneelméleti felkészítő foglalkozás;
- felvételizők rendszeres meghallgatásai, lehetőség szerint szakértő, szaktanácsadó bevonása;
- otthoni gyakorlás további segítése;
- előzetes meghallgatásokra való felkészítés és elkísérés a szülők támogatásával és együttműködésével.

### 3.3.8. Versenyek

A zenei szaktárgyi versenyeket háromévenként, tantárgyanként hirdeti meg az Oktatási Hivatal. A versenyek előkészítése során törekszünk arra, hogy a tehetséges és szorgalmas tanulók minél nagyobb számban, de önkéntes alapon mérhessék meg tudásukat, tehetségüket.

Törekszünk arra, hogy a versenyeken való indulás a növendéknek semmiképpen se okozzon csalódást, rossz érzéseket. Továbbra is ösztönözni fogom az olyan versenyek szervezését, amelyek azok számára is elismerést kínálnak, akik egy országos megmérettetésen nem kapnának esélyt.



### **3.3.9. Továbbképzések**

Iskolánk tantestületében a kötelező 120 órás továbbképzések teljesítése előre tervezett és folyamatosan ellenőrzött. Igyekszünk segíteni a pedagógusokat abban, hogy a továbbképzéssel kapcsolatos kormányrendeletnek – 277/1997. (XII. 22.) – eleget tegyenek.

Tekintettel arra, hogy a pedagógusok továbbképzésére felhasználható összeg igen alacsony – volt olyan esztendő, amikor egyáltalán nem is számolhattunk vele –, kihasználtuk azt a lehetőséget, hogy a pedagógusok hétévenkénti kötelező továbbképzésének legfeljebb 25%-át nem akkreditált képzésben való részvétellel is teljesíthetik.

A nem akkreditált képzések és a szaktanácsadói tevékenység előtérbe helyezésével több olyan képzésen vehettek részt pedagógusaink, melyek szakmai szempontból rendkívül értékesek, de gazdasági szempontból takarékosak voltak. Intézményvezető-helyettes kolléganőm kezdeményezésére sikerült akkreditáltatni egy 30 órás versenyfelkészítő továbbképzést, melyet több alkalommal is megtartottunk. Ez jelentős előrelépés volt a kötelező órák teljesítésében.

### **3.3.10. Az intézmény kapcsolatrendszere**

Korrekt, jó a kapcsolatunk:

- Szentendre és a környező települések oktatási intézményeivel, művelődési házaival, különösen a telephelyeknek otthont adó közismereti iskolákkal,
- óvodákkal,
- a Magyar Zeneiskolák és Művészeti Iskolák Szövetségével,
- a Nemzeti Pedagógus Karral,
- középfokú és felsőfokú zenei oktatási intézményekkel,
- a Váci Tankerületi Központtal.

#### **3.3.10.1. Alapítványok (Levente Alapítvány, Vujicsics Tihamér Zeneiskolai Alapítvány)**

##### **Levente Alapítvány**

Az alapítvány iskolánk tragikus körülmények között elhunyt növendéke emlékére jött létre. Az alapítvány évek óta segíti iskolánk tehetséges, pályára készülő növendékeit a továbbtanuláshoz szükséges eszközök, elsősorban hangszerek megvásárlásában. A támogatást, a Levente-díjat ünnepélyes gálán kapja meg az a tanuló, akit a kuratórium a nevelőtestület jelölését figyelembe véve megszavaz.

##### **Vujicsics Tihamér Zeneiskolai Alapítvány**

Az alapítvány elsődleges bevétele a személyi jövedelemadó 1%-os felajánlásaiból és szülői, támogatói befizetésekből származik. Az alapítvány a lehetőségekhez mérten segíti iskolánk munkáját, támogatja a cserekapcsolatokat, hangszervásárlásokat, a tanítási környezet javítását. Az alapítvány kuratóriuma szorosan együttműködik az iskolával.

### **3.3.10.2. Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem**

Jelenleg a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem gyakorlóintézménye vagyunk népzene és csembaló szakokon. A Zeneakadémia tambura és csembaló szakos hallgatói iskolánkban teljesítik tanítási gyakorlatukat.

### **3.3.10.3. Külföldi Kapcsolatok**

Iskolánknak több, határon túli zeneiskolával van szakmai kapcsolata:

- Miglianico (Olaszország)
- Révkomárom (Szlovákia)
- Hamilton (Kanada)
- Madrid (Spanyolország)

Közülük a legintenzívebb az olaszországi cserekapcsolat, korábban évente legalább egyszer szakmai továbbképzéseket szerveztünk egymás számára, illetve részt vettünk a nemzetközi szimfonikus zenekari kurzuson. Ez a kapcsolat számomra különösen kedves, hiszen „születésétől” fogva szervezem, építem, erősítem. Sajnos az utóbbi két évben a Covid-járvány nem tette lehetővé a kurzus megszervezését.

### **3.3.10.4. Diákönkormányzat**

A Diákönkormányzat jelenleg nem működik, a Diákönkormányzatnak a mi intézménytípusunkban a tapasztalat szerint nincs létjogosultsága. A diákokkal való kapcsolattartás a tanárokon keresztül valósul meg.

### **3.3.10.5. Szülői Fórum**

Iskolánkban a szülők, jogaik érvényesítése érdekében szülői szervezetet hoztak létre, Szülői Fórum (SZF) néven. A Szülői Fórummal választott vezetőjén, illetve elnökségén keresztül az intézményvezető tart kapcsolatot. Átfogó iskolai kérdések megtárgyalásakor a Szülői Fórum véleményét ki kell kérni.

## 4. Vezetői program

Vezetői programom legfontosabb célkitűzése, hogy a fentiekben – a célmeghatározás és helyzetelemzés fejezetekben – részletezett fejlesztési folyamatok, innovációk a jövőben is folytatódhassanak, illetve újabb területekkel egészülhessenek ki.

A célok meghatározásánál, a további fejlesztések tervezésekor a következőket veszem figyelembe:

- a jogszabályi előírásokat és a fenntartói elvárásokat;
- az alkalmazotti közösség összetételét, elhivatottságát és terhelhetőségét;
- a tanulók szociális összetételét, képességeiket;
- a helyi társadalom által közvetített igényeket;
- a pedagógiai munkában eddig elért eredményeket és ezek megtartását;
- a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény által elrendelt ellenőrzési és értékelési rendszert, az ellenőrzés és értékelés célját, eszközeit és a szereplők feladatait részletező 20/2012. (VIII. 31.) EMMI-rendeletet.

A 2018-ban lezajlott vezetői tanfelügyelet és annak megállapításai segítenek abban, hogy vezetői elképzeléseimet rendszerezem a vezetői kompetenciák mentén. Ezek az alábbiak:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

### 4.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása

#### 4.1.1. Pedagógiai folyamatok tervezése, irányítása

A pedagógiai folyamatok tervezését és irányítását az intézményi alapidokumentumok határozzák meg. Pedagógiai Programunkat évről évre áttekintjük, szükség szerint módosítjuk, annak érdekében, hogy megfeleljünk a jogszabályi előírásoknak, a kor, a szűkebb környezet, és a fenntartó elvárásainak.

A színvonalas szakmai munka érdekében az alábbiakat tartom a legfontosabb feladatoknak:

- A munkaközösségek műhelymunkájának támogatását
- A szakmai módszertani, pedagógiai ismeretek folyamatos megújítását
- A tantestület egységének megőrzését
- A tantestület és a szülők alkotó együttműködését
- Az oktatás eszközeinek gazdagítását



A rövid, közép- és hosszú távú célok meghatározása ezek alapján történik. Szeretném megtartani a jelenleg is jól működő rendszert, amelyben a tervek és a beszámolók egymásra épülnek, az eredmények jól követhetők, a jegyzőkönyvek mindenki számára elérhetők.

A tanszakok (munkaközösségek) minden évben elkészítik éves munkaterveiket, amelyeket félévente felülvizsgálunk, majd közös egyeztetés után készítjük el és fogadjuk el az éves munkatervet. A pedagógiai célok megvalósulásának ellenőrzése folyamatos, illetve a tanszaki és intézményi beszámolókból nyomon követhető. Nagyon figyelek arra, hogy a felmerülő hiányosságokat, problémákat a lehető leggyorsabban orvosoljam. Mindenképpen szeretném megtartani az eddigi gyakorlatot, hogy kikérjem a nevelőtestület, illetve a tőlük átruházott feladatkörökben az Iskolatanács véleményét és tanácsát a döntések meghozatala előtt.

Az Iskolatanács eddig is és terveim szerint a jövőben is hatékonyan segíti az iskolavezetés munkáját, az iskolán és tanszakokon belüli hatékony tájékoztatást.

#### 4.1.2. *Értékelés*

A tanulók értékelésénél szeretném megtartani és még inkább hangsúlyozni, hogy minden növendéket saját magához képest értékeljünk. A jelenlegi, járvánnyal sújtott időszakban még fontosabb a személyes kapcsolat és az odafigyelés a fiatalokra. Egyre több feladatot ad számunkra a kiemelt figyelmet igénylő tanulókról való gondoskodás. Azon igyekszem, hogy ezek a gyerekek speciális támogatást kapjanak, és a tehetséggondozó és felzárkóztató órák beépüljenek a tantárgyfelosztásba a fenntartó által meghatározott mértékben, az engedélyezett státuszon belül.

Hangszeres növendékeinknél fontos cél a lemorzsolódás csökkentése, hogy a továbbképző osztályban is megmaradjanak zeneiskolásnak, majd sikeres alap- és záróvizsgát tegyenek. Ennek érdekében ösztönözzük őket, hogy kapcsolódjanak be a zenekarok, a kamaraegyüttesek, a kórus vagy a népdalkörök munkájába, ezáltal jutva közösségi élményhez, illetve itt tudják kamatoztatni az évek alatt megszerzett tudásukat, ami sikerélményhez juttatja őket.

#### 4.1.3. *Versenyek, rendezvények, táborok*

Az átlagosnál magasabb teljesítményt nyújtó tanulók részére iskolánk emelt szintű képzést biztosít, a B tagozat keretében. Ezen kívül fontos a tanulók rendszeres szerepeltetése és versenyeztetése. Mivel a háromévenként megrendezett országos versenyekre nem juthat el minden tehetséges növendék, ezért hasznosnak tartom házi versenyek megrendezését, vagy megyei, területi, országos zeneiskolai versenyek szervezését, hogy ezeken minél többen részt vegyenek saját növendékeink közül. Ezek kiváló lehetőséget biztosítanak tanítványaink számára a megmérettetésre, és sikerélményhez juttatja őket. Örömmel tölt el, hogy iskolánk az országos tanulmányi versenyek megszervezésében kitűnt országos szinten. Számos visszajelzést kaptunk, melyekből kitűnik, hogy intézményünk a versenyszervezés terén kimagasló. A többéves tapasztalat és a tény, hogy rendelkezünk mindazokkal a feltételekkel, infrastruktúrával, ami a versenyek szervezéséhez szükséges, megerősít abban, hogy az éves munkatervünkben minden évben vállaljuk egy komoly, az egész országra vagy akár a határon túlra is kiterjedő megmérettetés megrendezését.

- Orbán György Nemzetközi Zongoraverseny – 2018, 2021

- NyitniKék Minősítő Fuvolaverseny – 2019, 2022
- Országos Verseny a továbbképző évfolyamokra járó tanulók számára (Oktatási Hivatal által meghirdetett verseny, amelyet legközelebb 2023. március 31-április 2. között rendezünk meg.)

Természetesen mindig alaposan meg kell vizsgálni, hogy az adott verseny vállalása nem jelent-e aránytalan terhet a kollégáknak. Minden esetben elvárás, hogy egy projekt végrehajtásához egy legalább öt főből álló team álljon rendelkezésre.

A versenyek mellett fontos megemlíteni a táborokat és a különböző zenei programokat amelyek a *közösségfejlesztés* legalkalmasabb színterei. A szakmai fejlődésen túl óriási közösségformáló ereje van a *zenei táboroknak*, akár napközis, akár bentlakásos, illetve a bel- és külföldi *utazásoknak*. Iskolánkban több tanszak is szervez tematikus táborokat, amelyek által növendékeink hatalmas fejlődést képesek elérni rövid idő alatt. Valamennyi tábor ötletét örömmel fogadom, ösztönzöm és támogatom. Nagy megtiszteltetés, hogy iskolánk is csatlakozhatott a ZeneVarázslat mozgalomhoz, amelynek alapítója és szervezője, Várnagy Andrea Liszt-díjas zongoraművész, iskolánk egykori tanítványa. A 2021-ben hagyományteremtő céllal megszervezett nagy sikerű *ZeneVarázslat Komplex Művészeti Tábor* idén is folytatódik, már megindultak az előkészületek. A külföldi utazások lehetősége a járvány alatt ugyan drasztikusan lecsökkent, de a jövőben a külföldi kapcsolataink újraélesztését, folytatását szorgalmazom majd.

#### 4.1.4. Pályázati tevékenység

A fent leírt nagy sikerű táborok, külföldi utak nem tudnának megvalósulni pályázati támogatások nélkül. Ennek szükségességét már sok évvel ezelőtt felismertük, és felvettük az intézményvezető-helyettesi feladatok sorába, amelyet iskolánk SZMSZ-ében és munkaköri leírásban rögzítettünk. Mára a pályázati tevékenységünk kontrollált, folyamatos. A pályázatírással foglalkozó intézményvezető-helyettes kollégám nagy tapasztalattal rendelkező EU-s pályázatíró, aki folyamatosan figyeli a pályázatokat, tájékoztatja a tantestületet a pályázati lehetőségekről, ötleteket ad, segít a pályázatok tematikájának kidolgozásában, megtervezi a pályázatok költségvetését és intézi azok adminisztrációját. Sok év alatt sikerült elérni, hogy egyre több pedagógus él ezzel a lehetőséggel. Intézményünk több millió forint pályázati támogatáshoz jutott az évek folyamán, és számos nagy sikerű programot, utazást tudtunk megvalósítani (országos és nemzetközi versenyek, táborok, utazások Olaszországba, Szlovéniába, Kanadába, Spanyolországba, Angliába). A jövőben is szeretném megőrizni ezt a pozitív tendenciát, és még több kollégát bevonni a pályázati tevékenységbe.

#### 4.1.5. Tanulói létszám

Tanulói létszám tekintetében intézményünkre még mindig nem jellemző az országban tapasztalható létszámcsökkenés. 2009 óta folyamatos volt a növendéklétszám emelkedése, ami 2019-ben elérte azt a számot, ami véleményem szerint nem emelhető tovább. Tíz év alatt – 2009–2019 között – 660 főről 780 főre emelkedett a tanulóink száma. Számítások igazolják, hogy minél magasabb növendéklétszámmal működik egy iskola, annál gazdaságosabb a fenntartása. Véleményem szerint további növekedés nem indokolt, ráadásul sem a személyi, sem a fizikai feltételei nincsenek meg a további



bővülésnek. Már jelenleg is nagy gondot okoz a teremhiány, alig tudjuk beosztani a művészeti órákat. Nincsenek külön gyakorlótermek, nincs tanári szoba, pedig nagy szükség lenne rájuk. A jövőben arra kell törekedni, hogy fenn tudjuk tartani a jelenlegi magas létszámot úgy, hogy mellette megőrizzük magas színvonalú szakmai munkánkat, kiváló eredményeinket. Mesterpedagógusaink mesterprogramjai – a zenei képzés óvodásoknak és az *előke* tantárgy bevezetése – is támogatja ezt a célt.

#### 4.1.6. *Komplex művészeti képzés*

Szentendre a művészetek városa, ezért tartom szükségesnek, hogy intézményes keretek között különböző művészeti ágakat tanulhassanak a szentendrei és környékbeli iskolások. Korábban volt egy optimista elképzelésem arról, hogy olyan iskolát építsek, amely átfogja a város és környéke komplex művészeti képzését, amelyben szakmailag magas szintű oktatás folyik nemcsak zeneművészeti, hanem más művészeti ágakban is. Szerencsére ezt részben sikerült is megvalósítanom, hiszen elindult a képző- és iparművészetben belül a grafika-festészet oktatás, valamint a klasszikus zene mellett a jazz is. A zenetanulás a fenti szakokkal kiegészítve biztosítja Szentendre és a környékbeli települések gyermekei számára a szabadidő hasznos eltöltését, általános iskolai vagy gimnáziumi tanulmányaik megfelelő kiegészítését. A művészi tehetségek felfedezése, gondozása és fejlesztése közös feladatunk. A köznevelési törvény új értékalapokra helyezte az oktatási rendszer egészét, melyben kiemelt szerepet szán a tehetséggondozásnak, ezen belül a művészetoktatásnak, mely jelentős nemzeti értéket képvisel. Iskolánkban jelenleg két alapfokú művészeti ág tanulható, de a későbbiekben egy komplex művészeti iskolát képelek el, ahol valamennyi művészeti ág tanulható. Zeneművészet, táncművészet, képző-, és iparművészet, cirkuszművészet, szín-, és bábművészet.

#### 4.1.7. *Esélyegyenlőség*

Egyre több olyan növendékünk van, aki SNI-s vagy BTMN-es, és speciális gondoskodást igényel. Sokszor a nevelési tanácsadóban javasolják, hogy kezdjenek el zenét tanulni, a gyorsabb fejlődés, felzárkózás érdekében. A pedagógusok általában nincsenek felkészülve az ilyen típusú gyerekek fogadására, ezért az utóbbi időben továbbképzéseket szerveztem ebben a témában. Mivel erre továbbra is erőteljes igény mutatkozik, a képzéseket a jövőben is elérhetővé szeretném tenni a pedagógusok számára. Jó kapcsolatot ápolunk a helyi Nevelési Tanácsadóval, és a Cházár András Többcélú Közoktatási Intézmény Szentendrei Tagintézményével, ahol két kollégánk óraadó tanárként dolgozik. Az ő tapasztalatuk is segít a speciális gondoskodást igénylő tanulók kezelésében.

#### 4.1.8. *Panaszkezelés*

Több szempontból is lényeges annak figyelemmel kísérése, hogy a tanulói és szülői panaszok vagy kimaradások milyen okokra vezethetők vissza. A szülőktől írásban kérünk indoklást a kimaradás okáról. Szerencsére a panasszal élő szülői levelek ritkák, de minden esetben szükségesnek tartom a probléma alapos kivizsgálását. Előfordult, hogy a kimaradás okának a kötelező szolfézs tárgyat jelölték meg. Sajnos sok esetben szerepet játszott ebben a szülő negatív megítélése az illető tárggyal kapcsolatban. Jelentős eredménynek tartom, hogy az utóbbi években sikerült lecsökkentenem az ilyen jellegű kimaradásokat, amelyben óriási szerepe volt/van a szolfézs-zeneismeret tanszak



tanárainak, akik rendkívül rugalmasan, akár egyéni órák keretében végzik a felzárkóztatást, korrepetálást. A szülők ennek örülnek és rendkívül hálásak.

Továbbra is célom, hogy fenntartsam és ösztönözzem a szolfézs tárgy és a hangszeres képzés szoros kapcsolatát, egymás óráinak látogatásával, sok szemléltetéssel, a hangszer elméleti órán való megjelenésével. Hangsúlyt fektetek arra, hogy a hangszer tanító kollégák és a szolfézs tanárok között folyamatos legyen a kommunikáció közös növendékeik elméleti tanulmányainak kérdéseiről. Úgy tapasztalom, hogy kollégáim részéről megvan erre a nyitottság. A szülők szolfézshoz való hozzáállását is folyamatosan formáljuk, egyre több pozitív visszaigazolást is kaptunk erről. Továbbra is fontosnak tartom, hogy:

- már a felvételi meghallgatáson kiemeljük a kötelező csoportos szolfézs-zeneismeret képzés fontosságát, amely nélkülözhetetlen a hangszer tanulás folyamán;
- szülői értekezlet keretében év elején tájékoztassuk a szülőket, hogy pontosan mit tanítunk az elméleti órákon;
- nyílt órát tartunk (a járványügyi előírások függvényében), hogy a szülők személyesen is meggyőződhetnek ennek hasznosságáról;
- kiemeljük, hogy az élet más területein hogyan tudja majd hasznosítani az itt megszerzett tudását.

A tendencia pozitív, az utóbbi években a kimaradások számában már kisebb arányban jelölték meg a kimaradás okaként a kötelező tárgyat.

#### *4.1.9. Neveltségi szint fejlesztése*

Azok a lehangoló jelenségek, mint az illetlen beszéd, a durvaság, a tiszteletlenség egyre jobban megjelenik a gyerektársadalomban. Továbbra is fontos feladatunk, hogy fejlesszük, javítsuk a tanulóink neveltségi szintjét, viselkedésük színvonalát. Az iskolában, illetve a hangversenyeken, vizsgákon való helytelen viselkedés nemcsak a gyerekekre jellemző, hanem sokszor a hozzátartozóikra is. Nekünk a gyermekeken kívül a szülőket is nevelnünk kell, hogy toleránsak legyenek egymással, a gyerekekkel és a pedagógusokkal. Mindenekelőtt nekünk, tanároknak kell jó példával előljárni, betartva az írott és íratlan törvényeket.

Szerencsére iskolánkban nagy számban vannak jelen azok a tanulók, akik a családból példamutató értékeket hoznak, mint a tisztelet tudás, udvariasság, kulturáltság, türelem. Ezeket kötelességünk erősíteni és példaként állítani azok elé, akik nem így tesznek. Maximálisan egyetértek és példának tekintem a köznevelési törvénynek azt a mondatát, melyben olyan társadalom képét vetíti előre, melyben az erkölcsös, a magánérdeket a köz érdekeivel összeegyeztetni képes emberek, felelős állampolgárok nevelése a cél.

#### *4.1.10. Új szakok bevezetése*

Az elmúlt években folyamatosan azon dolgoztam, hogy bővítsem a tanulható hangszeres szakok számát. A hangtechnika, az előke, a magánének, a grafika-festészet és a jazz-basszusgitár tantárgyak után szeretnék további jazz tantárgyakat is bevezetni. Népzene szakon jó lenne vonós népi hangszerek tanítása, amely még színesebbé tenné népzenei palettánkat. Az igényeket folyamatosan nyomon követve, a felvételikén tapasztaltak alapján, a kollégákkal egyeztetve alakítom ki a további fejlesztés irányát.

## 4.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

A 2018-as vezetői tanfelügyelet ezen a ponton nem talált fejleszthető területet, de véleményem szerint ez egy olyan feladat, ahol állandó készenlét és naprakész tudás szükséges. Ennek érdekében folyamatosan figyelemmel kísérem az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait. Segítségemre van természetesen a tankerület, illetve azok a szervezetek, fórumok, akikkel folyamatos kapcsolatban állok, és általuk hozzájuthatok a legfrissebb információkhoz. Évek óta tagja vagyok a Magyar Zeneiskolák és Művészeti Iskolák Szövetségének, valamint a Nemzeti Pedagógus Karnak, melyben az Alapfokú művészetoktatás szakmai tagozat elnökeként aktív munkát is végzek. Az itt szerzett információkat megosztom az iskola dolgozóival.

### 4.2.1. Kommunikáció

A minőségi munka alapja a jó csapatmunka, az interakció, a kommunikáció. Jelenleg egy belső kommunikációs rendszeren – Office365 – keresztül kommunikálunk, amit valamennyi kollégám ingyenesen használhat, és a tankerület által is elfogadott. Óriási tárhellyel rendelkezik, és egyéb funkciói is hasznosak az iskola mindennapi életében. Terveim között szerepel, hogy még több funkciót megismerjek és hangtechnikus kollégáim segítségével megismertessek valamennyi munkatársammal. Hogy kollégáim mindennapi munkáját segítsem, könyvtárosunk közreműködésével rendszeres tájékoztatást kapnak jeles napokról, amelyek ismeretében saját tudásuk és ismereteik bővítésén túl nagyobb hangsúlyt tudnak fektetni az órákon a tantárgyköziségre. Kihasznlom azt a lehetőséget, amit a modern technika kínál, ezért olyan kérdésekben, amelyek valamennyi pedagógust érintik, online kérdőív segítségével kérek véleményt. Ez gyors és könnyen kiértékelhető eredményt és nagy segítséget ad a megalapozott döntés meghozatalában.

### 4.2.2. Honlap, média

Iskolánk *weboldala* néhány éve megújult, ezen igyekszünk folyamatosan mindenről tájékoztatást nyújtani az érdeklődőknek. *Honlapunkon* megtalálhatóak iskolánk alapidokumentumai is. A jövőben még inkább szeretnék odafigyelni arra, hogy az általunk szervezett eseményekről minden esetben készüljön megfelelő írásos és képi dokumentáció, és honlapunkon naprakész információk legyenek láthatók, olvashatók. Mivel manapság a *közösségi médiában* terjednek leggyorsabban a hírek, ezért ezt a fórumot is felhasználom az információk, események, eredmények megosztására, iskolánk Facebook-oldalán is megjelentetek közérdekű információkat, természetesen a GDPR-szabályok betartásával.

Rengeteg programot szervezünk, versenyeken, külföldi utazásokon veszünk részt, amire nagyon büszke vagyok. Minden eseményről beszámolót, cikket írunk, és fotókkal illusztrálva elküldjük a *helyi médiának* és a tankerületnek, az *Edukanyar* magazinnak. Munkánkat nagy odaadással, lelkiismeretesen, magas szakmai színvonalon végezzük, fontos számomra, hogy a külső szemlélő számára is pozitív kép alakuljon ki rólunk.

### 4.2.3. Váci Tankerületi Központ

A tankerületi dolgozókkal kiváló a kapcsolatunk, partnernek tekintenek bennünket, és mindenben a segítségünkre vannak. A hatékony együttműködés érdekében mindent



megteszek a feladatok határidőre történő elvégzése érdekében. Továbbra is a *takarékos gazdálkodás* híve vagyok, a kötelezettségvállalások leadása előtt mindig mérlegelek és meggyőződök azok szükségességéről.

#### 4.2.4. Kapcsolatrendszerünk fejlesztése

Jó kapcsolatot ápolunk Szentendre város kulturális intézményeinek vezetőivel, a helyi művészekkel, vállalkozókkal. A kialakult kapcsolatrendszer fenntartását és erősítését tervezem azáltal, hogy folyamatos tájékoztatást nyújtunk, együttműködést kínálunk.

Tovább szeretném bővíteni azokat a kapcsolatokat, melyek segíthetik az iskola pedagógiai programjának megvalósítását.

Hazai és nemzetközi szakmai kapcsolatainkat a továbbiakban is szeretném fenntartani, a járvány okozta megtorpanás után újraéleszteni, valamint újabb kapcsolatok kialakítását is támogatom.

Nagyon hasznosak azok a szakmai együttműködések, amelyek az utóbbi években elindultak bizonyos tanszakokon. Szeretném, ha ez valamennyi hangszer családra kiterjedne, ezért a *kistérségi szakmai együttműködések*et a jövőben is ösztönözni fogom.

Továbbra is fontosnak tartom, hogy kapcsolatban legyünk a város óvodáival, ahol mesterpedagógus kollégám segítségével nemcsak az óvodások, hanem az óvónők is kapnak támogatást abban, hogyan szerettedék meg az értékes zenét és ismertessék meg a hangszereket a kicsikkel. Kollégám mesterprogramjának megújításával 2022 szeptemberétől újabb óvoda részesülhet ebben a támogatásban.

A nyári időszak remek alkalom arra, hogy otthont adjunk mesterkurzusoknak, továbbképzéseknek, amelynek egyetlen feltételként annyit szoktam kérni, hogy iskolánk pedagógusai kedvezményesen vagy akár ingyen vehessenek rajta részt. Az elmúlt években régizene kurzusok színesítették iskolánk életét, amelyekre a jövőben is nyitott leszek.

#### 4.2.5. Szentendre kulturális életében való részvétel

Továbbra is azon leszek, hogy iskolánk meghatározó szerepet töltsön be a város kulturális életében, hogy állandó jelenlétünkkel nélkülözhetetlenné váljunk az emberek számára. Ennek eszközei lehetnek:

- iskolánk honlapja, melyet napi szinten frissítünk;
- a helyi médiával való folyamatos kapcsolattartás annak érdekében, hogy iskolánk rendezvényei, aktualitásai helyet kapjanak a helyi újságokban, a városi televízióban;
- a telephelyeinknek otthont adó iskolák vezetőinek rendszeres tájékoztatása közös növendékeink előmeneteléről, eredményeiről.

#### 4.2.6. Értekezletek

Továbbra is törekszem arra, hogy a megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű, informatív, érdekes legyen. Fontosnak tartom, hogy minden információ, eredmény, kérés eljusson a kollégáimhoz, ezért rendszeresen összefoglalókat készítünk számukra az ún. Hírmondóban, amit helyettesem állít össze és küld ki heti, kétheti rendszerességgel. Mivel több telephelyen dolgozunk és magas az alkalmazotti létszám, mindenképpen az e-mailes kommunikációt részesítem előnyben, de nagyon odafigyelek arra, hogy ahol indokolt, ott személyes megbeszélést kezdeményezzek. Az



ajtóm mindenki előtt nyitva áll, bármilyen probléma esetén fordulhatnak hozzám, ez nem csak üres frázis, a mindennapokban is ezt kívánom tovább vinni.

#### *4.2.7. Felvételi*

Tekintve, hogy szinte minden tanszakon túljelentkezés van, fontos, hogy a felvételi meghallgatás alaposan elő legyen készítve. Az elmúlt években sokat dolgoztunk azon, hogy elkerüljük a tömeget és a hosszú sorokat, ez a Covid-járvány miatt kiemelten fontos volt. A várakozási idő csökkentésével elejét vesszük a türelmetlenségnek, a szülők és a gyerekek méltatlankodásának. Már több éve finomítjuk azt a felvételi eljárási formát, melyet mára sikerült kialakítanunk. Ennek lényege az online jelentkezés és időpontkérés. A felvételi időpontjának áthelyezése nyár elejéről nyár végére szintén jó döntésnek bizonyult. A jövőben még inkább szeretném úgy megszervezni a felvételi napokat, hogy arra valamennyi érdeklődő el tudjon jönni, és összhangban legyen a várható felvételizőszámmal. A felvételi határozatok meghozatalához mindig elegendő időt kell biztosítani valamennyi munkaközösség számára.

Mielőtt felvételiztetünk, mindenképpen fontos, hogy a gyerekek tisztában legyenek a választható hangszerekkel, szakokkal. Ennek érdekében már tettünk erőfeszítéseket, így szerencsére a járvány alatt is volt elég jelentkezőnk. A hangszerbemutatók, a mesterpedagógus pályázatok, a honlapon található tájékoztatók segítenek a megismerés, megismertetés folyamatában, de ezt még tovább szeretném erősíteni, fejleszteni. A cél, hogy egy kisiskolás, de akár már az óvodás korú gyermek is tudja, ismerje, milyen hangszercsaládok léteznek, hogyan néznek ki a hangszerek, milyen módon kell őket megszólaltatni, hogy ezáltal könnyebben el tudja dönteni, mit szeretne tanulni. Fontos, hogy a hangszereket meg is tudja érinteni, ki tudja próbálni. Szeretném minél szélesebb körben bevonni a pedagógusokat ebbe a sokrétű, színes tevékenységbe, amely a jövőben még inkább segíti a megfelelő hangszerválasztást. Mivel a szülő sok esetben nem tud ebben segíteni, ezért szükség van az általános iskolákkal, óvodákkal való szoros együttműködésre.

#### *4.2.8. Események dokumentálása*

Minden intézmény életében fontosak az ünnepek, az iskola életének hagyományos alkalmai, melyeket dokumentálni szeretnének. Korábbi pályázatomban célul tűztem ki olyan audio-vizuális eszközök beszerzését, melyekkel kiváló minőségű kép- és hangfelvétel készíthető. Ez hangtechnikus kollégáim segítségével mára megvalósult. A járvány idején ennek köszönhetően jutottak el a felvételek a szülőkhöz, akik nem jöhettek el személyesen a vizsgákra, hangversenyekre. A Duna korzó 25. szám alatt található telephelyen alapítványunk segítségével internetfejlesztés valósult meg, így képesek vagyunk már két helyszínről élő eseményeket közvetíteni.

Iskolánk 2023-ban ünnepli megalapításának hatvanadik évfordulóját. Szeretnék egy kiadványt készíteni a 2013–23 között eltelt tízéves időszakról, ez méltó kiegészítése lehetne a 2013-ban készült jubileumi könyvünknek.

#### *4.2.9. Gyakorlóiskola*

Jelenleg a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem gyakorlóintézménye vagyunk népzene és csembaló szakokon, két kiváló kollégámnak köszönhetően. Továbbra is nyitott vagyok az ilyen és hasonló együttműködésre, jó lenne, ha ezáltal gyarapítani tudnánk a csembalóra és tamburára jelentkezők számát.

### **4.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Szakértőként nagy tapasztalattal rendelkezem intézményi és vezetői szakmai ellenőrzések lebonyolításában, az Oktatási Hivatal megbízásából. Mind az itt szerzett tapasztalatok, mind a 2018-as vezetői és intézményi tanfelügyelet megállapításai segítségemre vannak abban, hogy hogyan irányítsam azt a közös munkát, amelynek elveit, céljait és értékeit a Pedagógiai Programunkban megfogalmaztuk. Szeretném fenntartani iskolánk jó hírnevét és megtartani eredményességét. Természetesen a célhoz vezető út, a módszerek, és feltételek folyamatosan változnak, másképpen működtünk 50, de akár 10 évvel ezelőtt is. A változások szükségesek, még ha eleinte félünk is tőlük. Új elvárások, szabályok, változások esetén először mindig elemzek, tájékozodom, mérlegelek, és igyekszem olyan döntést, eljárásrendet kialakítani, amely a legkevésbé „fájdalmas”, és amely leginkább szolgálja az iskola, ezen belül a gyerekek, a szülők és a kollégák érdekeit.

Minden esetben nyitottnak kell lenni az új dolgokra, meg kell hallgatni, be kell fogadni az új ötleteket, és támogatni az újításokat. Iskolánk pedagógusait eddig is támogattam innovatív ötleteik megvalósításában, ezután is ezt szeretném tenni, hiszen iskolánk sikereinek elérésében nagy szerepet játszanak.

#### *4.3.1. Digitális eszközök használata az oktatásban*

A jelenlegi járvánnyal sújtott időszakban nagyon fontos, hogy a pedagógusok megfelelő informatikai felkészültséggel rendelkezzenek, és ki tudják használni a digitalizáció előnyeit. Itt nem az online tanításra gondolok elsősorban, hiszen több fórumon is leírtam már, hogy az online oktatás csak kiegészítése lehet a személyes jelenléttel zajló tanításnak. A művészeti oktatásban a pedagógus személyes jelenléte elengedhetetlen. Azt viszont nagyon fontosnak tartom, hogy a digitális eszközöket értő módon, jól használjuk, és a bennük rejlő lehetőségeket valóban ki is használjuk! A kreatív zenei játékoktól kezdve a vizsgaelőadások rögzítésén keresztül az adminisztrációs felületek kezeléséig, sok feladattal és kihívással kell megküzdenie a pedagógusoknak. Ehhez próbálok a jövőben is minden segítséget megadni, és ösztönözni a kollégákat, hogy önfejlesztéssel gazdagítsák tudásukat, illetve hogy a megszerzett tudásukat adják át a többieknek, hangtechnikus kollégáimat pedig továbbra is be szeretném vonni a vizsgák, versenyek felvételeinek elkészítésébe. Ehhez természetesen szükséges, hogy megfelelő eszközök álljanak rendelkezésünkre. A hangtechnikai eszközeink minősége már megfelelő, de továbbra sem áll elegendő laptop rendelkezésünkre, függetlenül attól, hogy az utóbbi években ezek száma jelentősen nőtt. Terveim között szerepel, hogy fejlesszem, és szükség szerint megújítsam az iskola IKT-eszközeit, amelyeket mind a pedagógusok, mind a növendékek használhatnak.

#### *4.3.2. Tárgyi feltételek fejlesztése*

Az iskola székhelye épületének állapotát a helyzetelemzésben már ecseteltem. Ebben az épületben 460 tanuló tanulhat. Ha a régóta áhított felújítási projekt megvalósulna, az tanteremfejlesztést is jelentene, amire óriási szükség van, hiszen a város iskolái rendkívül túlszűfoltak, állandó teremhiánnyal küzdenek. A felújítás megvalósításával



további 5 szaktanterem kialakítására lenne lehetőség. Nem adom fel, továbbra is keresni fogom a lehetőségeket arra, hogy a felsorolt munkálatokat elvégezhessük.

A Vujicsics Tihamér Zeneiskolai Alapítvány kuratóriuma javaslatomra módosította az alapító okiratát, melynek alapján az alapítvány céljai módosultak. Az alapítvány támogatást nyújthat:

- az iskolaépület fenntartásához, működtetéséhez,
- az épület állagmegóvásához szükséges munkálatokhoz,
- a tanítási környezet javításához.

Ennek köszönhető, hogy számtalan kisebb fejlesztést sikerült megvalósítanunk, amelyeket a jövőben is folytatni szeretnék (kamaraterem kialakítása, hangtechnikai fejlesztések, a kert fejlesztése, járda kialakítása, belső terek festése, új függönyök, a termék berendezéseinek megújítása).

#### 4.3.3. Hangszerpark

A hangszeres oktatás esetében kiemelkedően fontos, hogy megfelelő minőségű hangszeren játsszon a tanuló, megelőzve ezzel a kudarcélményeket. Hatalmas előrelépés volt a Kodály-program, melynek keretében komoly fejlesztés történt valamennyi tanszakon. A tanszakok beszámolóiból kiderül, hogy közel járunk az optimális állapothoz, de soha sem szabad elfelejteni, hogy a meglévő hangszereknek folyamatos karbantartásra van szükségük, hogy jó állapotukat megőrizzük. A tanszakok jelzései alapján figyelemmel követem az igények változását, és a hiányosságok ismeretében szervezem a beszerzéseket, karbantartásokat. Továbbra is ösztönözni szeretném a szülőket, hogy ha megtehetik, vegyék meg gyermekeiknek a hangszereket, vagy támogassák iskolánkat a Vujicsics Tihamér Zeneiskolai Alapítványon keresztül.

#### 4.3.4. Könyvtár

Könyvtárunk állománya folyamatosan bővül. Az intézmény tanárainak, dolgozóinak javaslatai, igényei alapján szeretném a jövőben is beszerezni azokat a kottákat, kiadványokat, szakkönyveket, amelyek a mindennapi munka során feltétlenül szükségesek. Óriási segítséget jelentenek ebben a munkában szemfüles kollégáim, akik kihasználják minden kínáló lehetőséget, hogy kis ráfordítással, komoly értékekkel gazdagítsák meglévő állományunkat.

### **4.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása**

#### 4.4.1. Az alkalmazotti közösség

A tantestület rendkívül színes. Több kolléga végez az oktatáson túl egyéb művészeti, tudományos, szakértői tevékenységet. Bátran állíthatom, hogy iskolánkban szép számmal vannak olyan pedagógusok, akik az iskolában töltik nem tanítási órákkal lekötött munkaidejük jelentős hányadát. Jelenleg is sok olyan kollégám van, aki hosszú ideje dolgozik az intézményben, elkötelezett az iskola iránt, és innen kíván nyugdíjba menni. Örömteli, hogy jelenleg is vannak nyugdíjas tanárok, akik hosszú ideje tartó



pedagógiai munkásságukat követően is folytatják tevékenységüket, átadva szellemiségüket a fiatalabbaknak.

#### 4.4.2. Innovációk támogatása

Nagy büszkeséggel és örömmel tölt el az a tény, hogy olyan értékes és lelkiismeretes tanártársakkal dolgozhatok együtt, akik önként ajánlják az iskola javára meglévő tudásukat, kreativitásukat. Az ötleteket közösen megbeszéljük, a lehetőségeket megvizsgáljuk, és ha ezek eredményesnek és hasznosnak bizonyulnak, akkor maximálisan támogatom azok megvalósítását. Ilyen felkarolt ötletekből rengeteg előnye származik az intézménynek, gondolok itt a pályázati tevékenységre, különböző versenyekre, továbbképzésekre, szakmai napokra. Céлом, hogy ezeket a pozitív, hasznos tevékenységeket tovább ösztönözsem, segítsen minden tanszakon.

Nemcsak a pedagógusokat kell megemlítenem, hanem az oktató-nevelő munkát segítő és a technikai alkalmazottakat is, akik szinte valamennyien hasonlóan elkötelezettek, így foglalva el értékes helyet az iskola működésében.

#### 4.4.3. Belső ellenőrzés, önértékelések

Iskolánkban folyamatosan zajlanak a pedagógus *önértékelések* és az *óralátogatások*. Az önértékelési folyamat során közösen tárjuk fel a kiemelkedő és fejleszthető területeket, így a fejlesztési tervek már világosan kijelölik a további fejlődés útját. Vezetőtársaimmal továbbra is szeretném folytatni a pedagógusi és intézményi önértékeléshez kapcsolódó óralátogatásokat és a kapcsolódó interjúk lefolytatását. Az önértékelés folyamata során lehetőség nyílik mélyreható szakmai beszélgetésekre, melyek során feltérképezem a kolléga egyéb kompetenciáit is, hogy azt felhasználjam az intézmény még eredményesebb működése érdekében. Fontosnak tartom, hogy a kötelező órákon túl, az iskola munkatervében rögzített események kapcsán minden munkatársam „testhezálló” feladatot kapjon, amelyben jól érzi magát, és ami inspiráló számára.

A vezetői és az intézményi fejlesztési tervekben megfogalmazott feladatok teljesítését továbbra is nyomon követem, segítségükkel igyekszem az iskola mindennapi működését még gördülékenyebbé, egyszerűbbé, átláthatóvá tenni.

Nagyon fontosnak tartom, hogy a feladatok egyértelműek, pontosak, mindenki számára érthetőek és teljesíthetőek legyenek. Ennek érdekében rendszeres időközönként ellenőrzöm a munkaköri leírásokat és aktualizálom azokat.

Az iskola sikeres működése jórészt annak köszönhető, hogy mindannyian motiváltak vagyunk abban, hogy egymás munkáját segítsük, egyszerűsítsük.

Továbbra is törekedni fogok arra, hogy a belső ellenőrzés, ezen belül az óralátogatások tervezettek és rendszeresek legyenek.

#### 4.4.4. Szakmai önállóság biztosítása

A *tanszakok (munkaközösségek)* szakmai önállósága számomra kiemelten fontos. A Szervezeti és Működési Szabályzatunk leírja, hogy a tanszakok részt vállalnak a feladatok teljesítésében, a demokratikus vezetésben, az iskola életének megszervezésében. Ez a valóságban is tökéletesen megvalósul. A jövőben továbbra is a szakmai munkaközösségek vezetőinek bevonásával, rajtuk keresztül a teljes tantestület



véleményének figyelembevételével kívánom koordinálni a pedagógiai, szakmai munkát.

A mindennapi működésünk adminisztratív, szervezési, tanügyi és egyéb – igen sokrétű – feladatainak ellátásában hatalmas segítséget jelentenek az intézményvezető-helyettesek, akik feladataikat jól elkülöníthetően, önállóan végzik, rendszeres egyeztetés mellett.

Az évek alatt megtapasztaltam, mennyire fontosak a *csapatépítő programok*, ezért erre a jövőben is nagy hangsúlyt szeretnék fektetni. Az iskolán kívüli értekezleteket és tanári kirándulásokat a kollégák bevonásával, véleményük kikérésével szeretném megszervezni.

#### 4.4.5. Továbbképzések tervezése

A továbbképzések kapcsán a helyzetelemzés fejezetben részleteztem, hogy milyen módon tudjuk teljesíteni a pedagógusok hétévenkénti kötelező továbbképzésének követelményeit. Mivel a Vujicsics Tihamér Zeneiskolai Alapítvány keretein belül sikerült akkreditáltatni egy versenyfelkészítő továbbképzést, a jövőben ennek kiszélesítését, illetve újabb tematika kidolgozását tervezem.

Egyre több az SNI-s, illetve az egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő tanulónk, a velük való foglalkozás elősegítésére tanári továbbképzések szervezését tervezem.

Fontos továbbá, hogy az alkalmazottak tisztában legyenek azzal, hogy mi a teendő hirtelen fellépő egészségkárosodás esetén, hogyan kell a bajbajutottat elsősegélyben részesíteni. A jövőben is keresem az ingyenes tanfolyami lehetőségeket és ösztönzőm kollégáimat, hogy vegyenek részt elsősegélynyújtó tanfolyamon, akár nagyobb létszámban is.

Az általunk szervezett továbbképzések segítenek tanárainknak felfrissíteni tudásukat, megismerkedni más módszerekkel, új elméletekkel. Az előbb említett lehetőségek kiaknázásával nem csupán szakmai fejlődés érhető el, hanem a továbbképzésre rendelkezésre álló szűkös keretek hatékonyabb kihasználása is.

Nem kétséges, hogy az iskolában folyó pedagógiai munka záloga a pedagógusok szakmai felkészültsége, a változásokhoz való alkalmazkodás képessége. Az élethosszig való tanulás elvét szeretném továbbra is tudatosítani kollégáimban, és arra sarkallni őket, hogy folyamatosan fejlesszék meglévő tudásukat és új ismeretekre tegyenek szert.

#### 4.4.6. Minősítések

Az elmúlt években mindent megtettem annak érdekében, hogy a pedagógusok minősítési rendszeréből adódó többletfeladatok ne menjenek a mindennapi oktató-nevelő munka rovására. A kollégákra maximálisan odafigyelünk, az eddigi minősítések kivétel nélkül remek eredménnyel zárultak. Folyamatosan ösztönzőm kollégáimat, hogy jelentkezzenek mesterpedagógusnak, hiszen a tantestületben több olyan pedagógus van, akiknek tevékenysége mester kategóriába sorolható.

### 4.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

#### 4.5.1. Vezetési stílus

A társadalmi, politikai és gazdasági környezet, az oktatásban bekövetkező folyamatos változások olyan vezetőt igényelnek, aki képes követni a változásokat, aki képes



többféle szerepet betölteni. Vezetési stílusom a közoktatási vezetői tanulmányaim során megismert vezetéselméleti ismeretek, valamint sokéves vezetői tapasztalatom alapján alakítottam ki.

Demokratikus vezetőnek tartom magam, és ezen a jövőben sem kívánok változtatni. A tantestület általános teljesítménye és az egyéni eredmények is mind azt mutatják, hogy ez a vezetési stílus célravezető. Hosszú távon minél demokratikusabb a vezetési stílus, annál hatékonyabb, mert az érdekeltség nagyobb elkötelezettséget és több energiát generál. A vezetés folyamatait szervesen bele kívánom építeni a szervezet működésébe, a döntéseket a dolgozók részvételével kívánom meghozni. Feladatomban tekintem a pedagógusok motiválását, a jó munkahelyi légkör kialakítását. Nem elég a pedagógusokat hatékonyabb munkára biztatni, hanem meg kell teremteni számukra a vezetés folyamatában a szükséges feltételeket, a pedagógiai segítségnyújtást, alkalmazni kell a különböző motivációs módszereket.

#### 4.5.2. *Motiváció*

Nagyon fontos az iskolában a motiváció szerepe, minden fél részéről. Fontos feladatunk azt elérni, hogy a gyermekek szeressenek hozzánk járni. A gyerekek hozzáállása függ a tanár személyétől, munkájától, és fordítva: a tanár munkája is függhet a növendékektől. Kölcsönös egymásra hatás figyelhető meg a tanár-diák kapcsolatában, munkájuk hatékonyságában. Ahogy a tanár személye és munkája meghatározza a tanulók teljesítményét, úgy a vezető motivációs képességei is befolyásolják a pedagógusok teljesítményét, munkájuk hatékonyságát, ebben rejlik motiváló szerepe. Szeretném elérni, hogy kollégáim motiváltak érezzék magukat, hogy munkájuk iránti elhivatottságuk ne csökkenjen. Az anyagi megbecsülésen túl ennek a kérdésnek a humán oldalát tekintem legfontosabbnak. Az egyénre való folyamatos odafigyelés, az eredményekre való pozitív visszajelzés a fontosság érzését erősíti. Ezt a célt szolgálja a jó értelemben vett kulturált ellenőrzés is, ami a vezetői munka elmaradhatatlan része. Célja, hogy segítse a zökkenőmentes működést, jelentsen motiváló erőt a beosztottak számára, ismerje el az eredményeket, de mutasson rá a hiányosságokra, és adjon támpontot az értékeléshez. A jelenlegi ellenőrzési módszereket szeretném tovább folytatni, a mindennapi munka természetes részévé tenni, helyetteseim és a munkaközösség-vezetők bevonásával.

Fontosnak tartom, hogy azok a kollégák, akik odaadó munkájukkal a legtöbbet teszik az iskola sikeres működéséért, megbecsülésben részesüljenek, a kiváló munkát végző pedagógusok különböző díjakra történő felterjesztését támogatom.

#### 4.5.3. *Menedzseri mentalitás*

Nem áll tőlem távol a menedzseri szemléletű vezetés, véleményem szerint egy vezetője nem nélkülözheti a menedzseri mentalitást, szellemiséget, ismereteket. Ez alatt azt értem, hogy azon kívánok dolgozni, hogy iskolánk hírnevét megtartsam, hogy a jó munkavégzéshez szükséges feltételeket megteremtsem, az alkalmazotti közösséget harmonikus egységgé fogjam össze annak érdekében, hogy a gyerekek és a szülők számára is vonzóvá, keresetté tegyem az intézményt.

Az iskola menedzselésének feladatai:

- Annak érdekében, hogy támogatókat szerezzünk, folyamatosan tájékoztatnunk kell környezetünket az iskolában folyó tevékenységekről. Folyamatos



kapcsolatot kell kiépíteni a helyi médiával, a sajtóval és a helyi televízióval, hogy az iskolai események, rendezvények, tudnivalók eljussanak a lakossághoz.

- Szentendre Város Önkormányzatának, a város vezetésének rendszeres tájékoztatása fontos feladatunk.
- Az iskola alapítványának, a Vujicsics Tihamér Zeneiskolai Alapítványnak jelenleg rendszeres bevétele származik a személyi jövedelemadó 1%-ának felajánlásából, valamint szülői és egyéb civil felajánlásokból. Ezek a támogatások hozzásegítik iskolánkat céljainak eléréséhez (eszközállomány fejlesztése, felújítások, számítógéppark korszerűsítése). A támogatási hajlandóságot szeretném fenntartani és tovább növelni. Ehhez természetesen szükség van a fentebb leírt módon a helyi lakosság bevonására, az iskola fontosságának, a város mindennapi életében betöltött szerepének hangsúlyozására.
- Az épület adottságait továbbra is szeretném kihasználni, amennyire a járványhelyzet lehetővé teszi. Tantermeink bérbeadására év közben a délelőtti időszakban korlátozottan van lehetőség.
- Szeretném a kapcsolatrendszerünket tovább bővíteni. Olyan, kölcsönösségen alapuló kapcsolatokra gondolok, amelyben iskolánk valamilyen szolgáltatásért egy más típusú szolgáltatást kapunk cserébe. Ilyen a nemrégiben a Ferenczy Múzeummal született együttműködésünk, illetve a Szentendrei Kulturális Központtal régóta fennálló kapcsolatunk.
- A tanítási környezet javítása nemcsak a székhelyen, hanem a telephelyeken is fontos, ezért szükséges a folyamatos jó kapcsolat fenntartása, az együttműködés, közös programok szervezése az adott telephely vezetőivel, tanáraival. Töreksem arra, a telephelyeken is elérhetőek legyenek a megfelelő eszközök, hangszerek, zárható szekrények.

## 5. Összegzés

A jövő legnagyobb kihívása, hogy a jelen adottságaira alapozva, a nagyszerű elődök eredményeire építve folytassuk hagyományainkat, neveljük a zene szeretetére, tanítsuk a zenei mesterségre a rátermett és vállalkozó kedvű fiatalokat. Ehhez folyamatos megújulásra és hagyományaink, elért eredményeink tiszteletére, megbecsülésére van szükség. Ez jövőnk záloga!

A magas szintű szakmai munka alapfeltétele az, hogy minden érintett fél elégedett legyen, a gyermek, a szülő és a pedagógus is. Ezért a legfontosabb feladatnak azt tartom, hogy olyan körülményeket teremtsék, amelyben a pedagógusok jól érzik magukat és örömmel végzik a munkájukat.

Ennek érdekében célom:

- olyan munkahelyi légkör megteremtése, ahol a segítőkészség, a lelkesedés, a vidám hangulat dominál;
- olyan munkahelyi környezet kialakítása, amelyben adottak a feltételek ahhoz, hogy a munkavégzés kényelmes és magas szinten végezhető legyen;
- olyan ügyintézés, irodai háttér megszervezése, amely megadja a pedagógusoknak mindazt a támogatást, amely mindennapi munkájukhoz szükséges;
- hogy kollégáimmal olyan szakmai munkát végezzünk, amit nem a rohanás, az eredmények vég nélküli hajszolása, hanem az alapos, minden növendékre kiterjedő figyelem jellemez, legyen az kiemelkedően tehetséges vagy lemaradó.

A Vujicsics Tihamér Alapfokú Művészeti Iskola vezetése számomra boldogan vállalt szolgálat, megtisztelő feladat. Kinevezésem esetén az elkövetkező öt évben az elért eredmények megtartását, a megjelölt feladatok elvégzését, munkatársaimmal együttműködve vállalom.

Szentendre, 2022. március

*Zakar Katalin*

Készítette: Zakar Katalin intézményvezető

